



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Gestión del talento humano y el desarrollo de
competencias profesionales en las Instituciones De
Educación Superior, Zona 4 – Ecuador, periodo 2014-
2016**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias
Administrativas

AUTOR

Dolores María INTRIAGO MANZABA

ASESOR

Juan PUELL PALACIOS

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Intriago, D. (2018). *Gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales en las Instituciones De Educación Superior, Zona 4 – Ecuador, periodo 2014- 2016*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 00033-UPG-FCA-2018 PARA
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN CIENCIAS**



ADMINISTRATIVAS

En la Ciudad Universitaria, a los diecisiete días del mes de julio del año dos mil dieciocho, siendo las once y treinta horas, en el aula 401 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS**, e integrado por los miembros: **DR. JUAN PUELL PALACIOS (Asesor)**, **DR. IVAN DAZIR BERLEINE VIVANCO AQUINO (Miembro)**, **DR. PEDRO GUSTAVO FLORES PEÑA (Miembro)** y **DRA. JUANA PATRICIA HIDALGO EURIBE (Miembro)**; la postulante al Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, doña **DOLORES MARÍA INTRIAGO MANZABA**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, ZONA 4 - ECUADOR, PERIODO 2014-2016"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

APROBADO (14)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas Otorgar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, a doña **DOLORES MARÍA INTRIAGO MANZABA**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 12:41 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.


DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS
PRESIDENTE


DR. JUAN PUELL PALACIOS
ASESOR


DR. IVAN DAZIR BERLEINE VIVANCO AQUINO
MIEMBRO


DR. PEDRO GUSTAVO FLORES PEÑA
MIEMBRO


DRA. JUANA PATRICIA HIDALGO EURIBE
MIEMBRO

INDICE GENERAL

<i>INDICE GENERAL</i>	<i>ii</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>iv</i>
<i>Lista de Cuadros</i>	<i>v</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>vi</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>vii</i>
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación problemática	2
1.2. Formulación del problema	9
1.2.1. Problema general	9
1.2.2. Problemas específicos	9
1.3. Justificación Teórica	10
1.4. Justificación Práctica	10
1.5. Objetivos	11
1.5.1. Objetivo General	11
1.5.2. Objetivos específicos	12
1.6. Hipótesis	12
1.6.1. Hipótesis general	12
1.6.2. Hipótesis específicas	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación	15
2.2. Antecedentes de la investigación	22
2.3. Bases teóricas	29
2.3.1. Gestión del talento humano	29
2.3.2. Idea de la palabra Gestión	29
2.3.3. Principales teorías de gestión del talento humano	35
2.3.3.1. Objetivos de la gestión del talento humano	36
2.3.3.2. Beneficios de la gestión del talento humano	37

2.3.3.3.	Ventaja competitiva a través de la gente.	38
2.3.3.4.	Nuevos desafíos de la gestión del talento humano.	40
2.3.3.5.	Habilidades gerenciales.	41
2.3.3.6.	Dimensiones de la gestión del talento humano.	43
2.3.3.7.	Indicadores de la Dimensión Gestión del Talento Humano.	46
2.3.4.	Desarrollo de competencias profesionales.....	53
2.3.4.1.	Definición de Competencias.	53
2.3.4.2.	Otros Enfoques sobre Competencia Laboral.....	55
2.3.5.	Competencias y Talento Humano.	57
2.3.6.	Clasificación de las competencias.	61
2.4.	Glosario de términos.....	77
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA		79
3.1.	Tipo y Diseño de Investigación.....	80
3.2.	Población de Estudio.....	81
3.3.	Tamaño de Muestra.....	83
3.4.	Técnica de Recolección	84
3.5.	Operacionalización de las Variables.....	84
3.5.1.	Variable Independiente: Gestión del Talento Humano.	85
3.5.2.	Variable dependiente: Desarrollo de Competencias Profesionales.	86
3.6.	Análisis de la Información	87
CAPITULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		89
4.1.	Presentación de Resultados.....	89
4.1.1.	Variable Gestión Del Talento Humano.	89
4.1.2.	Variable Competencias Profesionales	92
4.2.	Análisis, interpretación y discusiones de resultados	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		113
ANEXOS		120

Lista de Figuras.

<i>FIGURA 1. ESTRUCTURA DEL TALENTO HUMANO.....</i>	<i>32</i>
<i>FIGURA 2. LO HUMANO Y LO ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS.....</i>	<i>40</i>
<i>FIGURA 3. ETAPAS DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN</i>	<i>44</i>
<i>FIGURA 4. PROCESO DE SELECCION</i>	<i>48</i>
<i>FIGURA 5. GESTION DEL TALENTO HUMANO.</i>	<i>51</i>
<i>FIGURA 6. TRES NIVELES DE COMPETENCIA.....</i>	<i>61</i>
<i>FIGURA 7. NIVELES DE CULTURA</i>	<i>71</i>
<i>FIGURA 8. CLASIFICACIÓN DEL DISEÑO NO EXPERIMENTAL.</i>	<i>81</i>
<i>FIGURA 9. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DEL CLIMA LABORAL.....</i>	<i>89</i>
<i>FIGURA 10. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE PROCESOS DE GTH.....</i>	<i>90</i>
<i>FIGURA 11. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE INCENTIVOS LABORALES.....</i>	<i>91</i>
<i>FIGURA 12. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE LA COMPETENCIAS GENÉRICAS.....</i>	<i>92</i>
<i>FIGURA 13. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.</i>	<i>94</i>
<i>FIGURA 14. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE LA DIMENSIÓN COMPETENCIAS GERENCIALES.</i>	<i>95</i>

Lista de Cuadros

CUADRO 1. DIFERENTES MANERAS DE DEFINIR LA GESTIÓN SEGÚN SEA EL OBJETIVO DEL CUAL SE OCUPA.....	30
CUADRO 2. TENDENCIAS Y ENFOQUES QUE CARACTERIZAN A ALGUNAS COMPETENCIAS.	54
CUADRO 3. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA SOBRE COMPETENCIAS LABORALES.....	59
CUADRO 4. COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG).....	63
CUADRO 5. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE).....	64
CUADRO 6. APORTES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	68
CUADRO 7. TIPOS DE EQUIPO.....	70
CUADRO 8. N° DE PERSONAL ADMINISTRATIVO POR TIPO DE CONTRATO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ, ECUADOR (2015).....	82
CUADRO 9. N° DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ.....	82
CUADRO 10. N° DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ (2015)	82
CUADRO 11. DISTRIBUCIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO N° 1.....	87
CUADRO 12. DISTRIBUCIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO N° 2.....	88
CUADRO 13. VALORACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS.....	88
CUADRO 14. INDICADORES PARA PRUEBA DE HIPOTESIS VARIABLE INDEPENDIENTE.....	96
CUADRO 15. INDICADORES PARA PRUEBA DE HIPOTESIS VARIABLE DEPENDIENTE.....	97

RESUMEN

Esta investigación se titula “Gestión del Talento Humano y el Desarrollo De Competencias Profesionales en las Instituciones de Educación Superior, Zona 4 - Ecuador”, ha tenido como objetivo principal determinar la relación entre el nivel de la Gestión del Talento Humano y el desarrollo de Competencias de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior. Ha sido desarrollada para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Es de tipo correlacional - causal y de diseño transaccional. La muestra ha estado conformada por un total de 290 alumnos de tres universidades ubicadas, en la zona 4 de Ecuador específicamente en la provincia de Manabí.

Por otro lado, para el análisis de estos datos se han realizado dos cuestionarios, del cual se operacionalizan las respuestas aplicando la escala de Licker. Como resultado se ha encontrado que el nivel del clima laboral, condiciones de trabajo y los incentivos se consideran bajos. Así mismo, estas dimensiones impactaron, en un nivel moderado-bajo, sobre las competencias genéricas, específicas y gerenciales de los trabajadores administrativos, las cuales fueron consideradas bajas.

Palabras clave: Talento Humano, Competencias, Gestión, Clima Laboral, Condiciones de trabajo, Incentivos, Clasificación de Competencias.

ABSTRACT

This research is entitled "Human Resource Management and Development Professional Skills in Higher Education Institutions, Zone 4 - Ecuador" has had as main objective to determine the relationship between the level of Human Resource Management and Development Skills workers of Institutions of Higher Education. It has been developed to choose the Academic Degree of Doctor of Administrative Sciences at the National University of San Marcos. It is correlational - causal and transactional design. The sample has been made up of a total of 290 students from three universities located in Zone 4 of Ecuador specifically in the province of Manabi.

On the other hand, for the analysis of these data it has been two questionnaires, which answers Licker applying the scale are operationalized. As a result it was found that the level of the working environment, working conditions and incentives are considered low. Also, these dimensions hit in a moderate-low level, generic, specific and managerial skills of administrative workers, which were considered low.

Keywords: Human Talent, Competencies, Management, Working Environment Working conditions, Incentives, classification of competencies.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

Los cambios constantes derivados de la globalización, el desarrollo acelerado de las ciencias, la tecnología, la información y la comunicación también hacen que las personas se valoran por sus conocimientos y habilidades que tienen sobre estos avances. Sabando & Diéguez (2016, pág. 2) dicen que el talento humano de cualquier organización representa el principal bien intangible participante en el proceso productivo de las entidades. Su implicación es directa, por lo tanto, los resultados en gran parte se reflejan en la calidad del talento humano y su estado motriz, afectivo e intelectual. Con el paso de los años, el ser humano ha descubierto la gran importancia de administrar los talentos existentes en el medio, creando organizaciones adecuadas que permitan alcanzar un destacado desarrollo dentro de un contexto social y económico.

Esta es la importancia que tienen los trabajadores para poder ser más competitivos en cualquier ámbito laboral, en este sentido las organizaciones que brindan servicios son las que tienen mucha cercanía a las personas, por lo que se debe ahondar el tema a las expectativas que genera una organización con su entorno competitivo para no quedar rezagado. El típico problema de aquellas organizaciones es que las personas que lo conforman no reaccionan de buena manera ante alguna circunstancia, pues lo que ocasiona es la mala calidad del servicio, en algunas personas por su falta de experiencia y otras por falta de capacitación. Por lo que es sumamente importante la gestión del talento humano.

Por consiguiente, en estos días, se están desarrollando nuevas teorías y dogmas de la interacción de Organización-Trabajador que le ponen énfasis al potencial humano, llamado “Talento Humano”, que es definido por Alles, M. (2007) como: “el conjunto de las características cognitivas y de la personalidad que un trabajador debe poseer para desempeñarse exitosamente en su centro laboral”. La autora agrega, además, que dichas características se pueden distinguir en tres dimensiones: destrezas (habilidades), conocimientos y competencias.

En Ecuador, la situación actual de las Instituciones de Educación Superior del estado no cumplen con los estándares internacionales en el servicio que brinda a la población, y su administración no cuenta con una gestión de recursos humanos que se adapte al cambio que compete como recursos organizacionales dirigidos a planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano de sus trabajadores. Ante esta situación, el gobierno con ayuda de las universidades e instituciones que se dedican al rubro de Recursos Humanos deben apoyar en capacitación para que cada una de las instituciones educativas desarrollen gestión sobre el talento humano y alienten a los trabajadores a ser cada vez más eficientes y aporten con conocimientos, experiencias e innovaciones en las diversas tareas que realizan en sus diferentes áreas laborales.

Ante estas exigencias a las organizaciones de hoy, la gestión del talento humano se ha convertido en un foco central para estas instituciones,

que pretenden brindar un servicio de calidad hacia sus *stakeholders*¹. Así, *“la guerra por el talento empezó en la década de 1980 con el nacimiento de la era de la información, en el cual los activos tangibles – máquinas, fábricas, capital – restó importancia con relación a los activos intangibles tales como las redes patentadas, las marcas, el capital intelectual y el Talento”*. (Michaels, Handfield, & Beth Axelrod, p. 3, 2003). Esto conlleva a la importancia de estructurar y desarrollar el motor de la organización, como es la gestión de los recursos humanos.

Sin embargo, las competencias, que son las habilidades relacionadas con la personalidad, tales como la comunicación, liderazgo, motivación, etc. no son características que se evalúan con regularidad en las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Manabí, y que según el enfoque humanístico de la administración descrito por Chiavenato (1999) poseen una relación muy estrecha con el desempeño en el puesto de trabajo. Así, una de las herramientas que más se utiliza en una gestión del talento humano es la evaluación del desempeño.

En las Instituciones de Educación Superior (IES) donde se forman a los futuros profesionales, la selección de personal docente y no docente debe realizarse con mucha responsabilidad porque se trata de formar a los futuros profesionales del mañana. Es así como la Gestión del Talento Humano, o administración de personal o administración de recursos humanos son conceptos que se utilizan constantemente en todo tipo de organización o

¹ En palabras de Petterson y Ferrell: “Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación”.

institución. Si bien es cierto que estos conceptos son similares, sin embargo, mantienen algunas diferencias, pero lo más importante es que están orientados a la gestión de las personas.

Por otro lado, la gestión del talento humano incide en todas las instituciones de educación superior y posibilita el éxito o el fracaso del sistema, autores como Saldarriaga- Ríos (2008, págs. 5-6) reconoce que la gestión humana es la piedra angular de la organización, ya que afecta la eficiencia y la eficacia en el desempeño, e incide en la toma de decisiones. La globalización y el desarrollo de las competencias humanas, nos introduce hacia nuevas formas de gestión del talento humano a nivel internacional y también a reflexionar y estudiar mejores métodos para captar personal docente y no docente en las instituciones de educación superior, estableciendo las estrategias que permitan un mayor desarrollo de los niveles de competitividad para responder a los planteamientos de la presente investigación.

Para las instituciones de educación superior, disponer de un capital humano de alto nivel que responda a las necesidades del país es un reto y un desafío. Reto para la gerencia y el Estado en orden de prioridad, para que puedan cumplir las exigencias del servicio educativo y por otro lado, un desafío para los trabajadores, porque a ellos se les encarga las metas y objetivos que tienen los planes y programas establecidos.

Así, la ausencia de una estrategia para el desarrollo del talento humano en las IES genera la necesidad de establecer la Gestión del Talento Humano en su interior con énfasis a desarrollar las competencias a través de una

evaluación del desempeño para obtener el máximo rendimiento posible de los trabajadores, que pueda contribuir en parte importante a la mejora de su estructura organizacional, y funcional, y que esta formación del Talento Humano siempre apunte a la estabilidad en el tiempo de la organización.

En esta investigación veremos que el dinamismo de las instituciones de educación superior ecuatorianas, se otorga acorde con las personas que cuentan, laboran y brindan un buen servicio para el desarrollo de sus actividades con los estudiantes. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades (2015) nos muestra en sus principales líneas de acción en la Agenda Zonal 4² destaca que, con relación a los montos del PPIP 2013-2017 en la Zona de Planificación 4 – Pacífico, se establece que el sector con mayor inversión programada es el de la producción, empleo y competitividad con una suma de USD 969,98 millones. “(...) Luego viene el Consejo de Conocimiento y Talento Humano con una inversión programada de USD 730,50 millones, los cuales serán destinados principalmente al proyecto de “Nueva Infraestructura Educativa”, y a potenciar la capacidad del talento humano en las líneas de investigación marino-costera”. (Senplades, 2015)³. La gestión de los recursos humanos por competencias profesionales traería consigo resultados superiores en el cumplimiento de la misión de las Casas de Estudios Superiores.

² La Zona de Planificación 4 se ubica al sur del país y está conformada por las provincias de Manabí y posee una superficie aproximada de 27 491,84 km², lo que representa el 10,7% del territorio ecuatoriano.

³ Nótese el cuadro del anexo 1. Plan Anual de inversión de SENPLADES, elaborado por el Gabinete Sectorial de Manabí, Ecuador.

En Ecuador, las IES se encuentran inmersas en un proceso de perfeccionamiento encaminado al logro de la calidad total, sin embargo, en los diferentes procesos de evaluación externa llevados a cabo por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) durante el año 2013, se han corroborado insuficiencias en un elevado número de universidades nacionales, lo que trajo consigo la ubicación en categorías distantes de los niveles deseados, y 23 instituciones fueron suspendidas por negativos resultados. Esencialmente, un elevado número de IES del Ecuador no están cumpliendo con su misión por limitaciones en la calidad de sus procesos claves, estratégicos y de apoyo, lo que denota una ineficiente gestión en general y lo mismo ocurre con una ineficiente gestión de los recursos humanos en particular, quienes evidencian limitaciones en la conducción y desarrollo de los procesos que lideran, (o de los cuales forman parte), por las insuficientes competencias profesionales que poseen o el desconocimiento total o parcial de estas. La situación se agudiza en las extensiones universitarias.

En sintonía con lo anteriormente expuesto, es posible afirmar que las IES del Ecuador cumplen con una misión y responsabilidad social. Para esto, resulta necesario implementar la gestión del talento humano por competencias profesionales a partir de un modelo que permita explicitar la singularidad de los procesos que se suceden y coexisten en estas organizaciones, donde los recursos humanos lideran y desarrollan procesos y son gestores de conocimientos, además de contribuir a formar otros recursos

humanos que deben apropiarse de las competencias distintivas de la profesión que estudian.

Estas mínimas acotaciones dan pie para centrar el trabajo de investigación sobre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales en las Instituciones de Educación Superior, zona 4 - Ecuador⁴.

La gestión del talento humano por competencias es una especialidad ligada a la administración y requiere de nuevos conceptos y enfoques, demandando para ello una capacitación y formación metodológica que conlleve una calidad de alto nivel, que indubitablemente debe recaer en el capital humano, pero el problema es las instituciones de educación superior, sobre todo en Manabí, no disponen de este tipo de gestión.

De acuerdo con lo que manifiesta Conde Carmona (2010), presentan una tendencia hacia la búsqueda del incremento de los niveles de competitividad y productividad a través de la relación entre las instituciones de educación superior-empresa-estado que permita dinamizar la economía y alcanzar la transformación productiva y social que demanda el país.

Por lo expuesto, queda claro que “las organizaciones han llevado a reconsiderar la importancia del factor humano, considerándolo como elemento

⁴ La zona 4 se divide en dos provincias: Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas. Dichas provincias cuentan con cinco Universidades, todas situadas en la provincia de Manabí. (Ver anexo 1).

sin el cual la organización no puede funcionar”. (García A. , 2013, pág. 5). Este factor será beneficioso para el servicio que se brinda en las IES de Manabí, pues se beneficia a la población y al clima laboral que se encuentra en dicha institución y que a través de esta investigación se ve reflejado la importancia que tiene la gestión del talento con las competencias profesionales.

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema general.

¿Existe relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016?

1.2.2. Problemas específicos.

- ❖ ¿La gestión del clima laboral influye sobre las competencias genéricas de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, Zona 4- Ecuador en el año 2016?
- ❖ ¿En qué medida los procesos de la Gestión del TH impactan sobre las competencias específicas de los trabajadores de la Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016?
- ❖ ¿En qué medida los incentivos impactan sobre las competencias gerenciales de los trabajadores de la Instituciones de Educación

Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016?

1.3. Justificación Teórica

La gestión de recursos humanos está estrechamente vinculada con la gestión de las competencias profesionales ya que, la tendencia teórica pasa de evaluar un perfil de cargos por procesos y funciones se le añade un perfil de cargo por Competencias, donde según Alcantar (2011, págs. 1-9) la descripción por competencias liga aspectos de Procesos y Funciones directamente con las capacidades y habilidades de las personas, lo que garantiza en buena medida un alto desempeño en las personas pertenecientes a las organizaciones.

Este trabajo se realiza con el fin de tener un buen nivel de entendimiento sobre las distintas concepciones sobre competencias laborales y la nueva faceta de Gestión de Recursos sobre la base del Talento Humano.

1.4. Justificación Práctica

El factor beneficioso para la gestión del talento humano en las IES de la zona 4, es el desarrollo de las competencias del personal que labora en cada una de ellas y que pretenden beneficiar a la población con un mejor servicio para ellos y el clima laboral que se encuentra en las IES. A través de esta investigación se ve reflejado el éxito de las organizaciones que depende, en

gran medida, de lo que los individuos hacen a favor de las organizaciones, además invertir en estas personas puede generar grandes beneficios, donde potenciar el trabajo en equipo lleve a la organización al crecimiento.

Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales. (Marcillo, 2014, pág. 5)

Ante lo dicho es de gran importancia la ejecución de este trabajo de investigación, ya que se podrá obtener información ineludible para analizar la gestión del talento humano y su relación con el desarrollo de las competencias profesionales en las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 - Ecuador. Pues, el éxito de las organizaciones depende en gran medida del equipo humano que la integra, así como la predisposición que tengan las personas para realizar su trabajo, por lo que es indispensable que un buen proceso de selección, capacitación y evaluación se lo realice en base a las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades de cada puesto. (García A. , 2013, pág. 9)

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Conocer el grado de relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales de los trabajadores de las

Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.

1.5.2. Objetivos específicos

- ❖ Determinar la influencia que existe entre la gestión del clima laboral en las competencias gerenciales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.
- ❖ Determinar el impacto que genera los procesos de la Gestión del TH sobre las competencias específicas de los trabajadores de Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.
- ❖ Determinar el impacto que genera los incentivos sobre las competencias gerenciales de los trabajadores de Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.

1.6.2. Hipótesis específicas.

- ❖ La gestión del clima laboral tiene una influencia positiva sobre las competencias gerenciales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.

- ❖ Los procesos de la gestión del talento humano impactan fuertemente en las competencias específicas de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.

- ❖ Los incentivos tienen un fuerte impacto en las competencias gerenciales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación.

Para la presente investigación se han revisado muchas fuentes, tanto libros, revistas, internet, base de datos y encontramos que, autores como Gary Becker son considerados de consulta obligatoria ya que este economista desarrollo el concepto “Talento Humano” (Becker, 1964), y lo define como “el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos”. El autor menciona que la noción de capital humano expresa la idea de un stock inmaterial imputado a una persona y que puede ser acumulado y usarse.

La obra de Lourdes Munch (2008), señala la importancia y finalidad de la gestión del capital humano porque reporta los siguientes beneficios:

- Incrementar la eficiencia, la eficacia y la calidad
- Promover un clima organizacional adecuado.
- Mejorar la calidad de vida de los integrantes y de la organización.
- Incrementar la motivación, la productividad y la calidad.

La sociedad del Ecuador requiere de fuentes de trabajo en todas las especialidades que deben ofrecerse a través de las organizaciones empresariales, así como también las instituciones de educación superior, bajo este enfoque se considera a las personas como el activo más importante, considerándose como un fin para alcanzar la competitividad que se pretende, acorde con los objetivos, específicamente de las instituciones de educación superior.

En la obra de Lobo Prieto & Alonso Benito, el recurso humano es apreciado principalmente desde su adaptabilidad y la lógica productivista, donde las personas son intercambiables en un sistema de alta tecnología y servicios, desde este punto de vista las relaciones se invierten y el recurso humano se convierte en un recurso imprescindible. Estas apreciaciones, afines a la teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter que busca que los productos o servicios sean superiores a los de la competencia por el que se puede cobrar un aumento de precio.

Como conclusión de las aseveraciones de los mencionados autores se puede afirmar que, al entregar un producto o servicio diferenciado, solo se puede conseguir a través del talento humano. Esta teoría de Porter se puede aplicar a las instituciones de educación superior del Ecuador.

Las teorías modernas sobre gestión del talento humano concluyen en que las personas en todo tipo de organizaciones son las que promueven los cambios y las llevan a su desarrollo y crecimiento en los mercados nacionales e internacionales. Bajo este concepto las instituciones de educación superior del Ecuador tienen que lograr el desarrollo del potencial humano para garantizar una enseñanza de calidad formando profesionales capaces situar a nuestro país, en el campo educativo, como el primero y el mejor en América Latina.

En este sentido Gardner, (1995) habla de aptitudes afirmando que el ser humano no tiene una sola capacidad mental sino siete, estas son: La lógica

matemática, la espacial, la lingüística, la musical, la corporal, la interpersonal, y la intrapersonal, bajo este concepto si se quiere medir la inteligencia de una persona se tienen que medir las siete mencionadas.

El concepto de talento es utilizado por muchos autores cuando se refieren al conocimiento personal o capital individual, como lo señala Calvo (2000), quien en su trabajo doctoral menciona varios conceptos de talento, destacando los que se refieren al deporte y el talento o cualidades que requiere un piloto el cual debe ser “Rápido e intuitivo”, y que un campeón debe tener talento, pero hay que trabajarlo.

La sociedad moderna puede ser definida como una sociedad capitalista funcionalmente diferenciada Schimank (2013). Al intentar explicar esta definición el sociólogo alemán citado manifiesta que, aunque parezca un antagonismo, es lo que ocurre en la realidad. La sociedad capitalista en la que vivimos establece justamente al capital como elemento máximo de defensa. En ese sentido, surgen los términos “capital social” “capital político” “capital económico” y “capital humano”

Es justamente este último concepto el que es importante colocar en el centro del debate. Siendo los procesos productivos el centro de la sociedad actual, se toma a la persona (capital humano) como elemento central en dicho proceso.

A partir de ahí surge entonces una larga discusión respecto al rol de la persona en el esquema capitalista actual. Numerosas posturas se han señalado al respecto, (Fischetti, 2012) señala que el aparato técnico ha asimilado al individuo racional crítico en el contexto de un sistema social, el capitalismo monopolístico, de tal forma que los individuos razonan también tecnológicamente, es decir que su logos es técnico, es instrumental. En la misma línea se considera que la individualidad ha sido reemplazada por la productividad.

Feenberg citado por Tula (2013) va a señalar que el ser humano es una fibra de potencialidades amenazadas a partir de la cual genera reclamos trascendentes.

En ese orden de ideas es evidente que la sociedad capitalista pone en el centro al ser humano, pero no como sujeto de derechos, sino como consumidor potencial. La competencia permanente a la que nos somete el sistema se ve expresada en que es necesario también contar con las personas más calificadas, más preparadas para el ejercicio de puestos de trabajo.

Es en esta línea de ideas que los planteamientos expresados en la presente tesis adquieren sentido. Teorizar acerca de la gestión del talento humano, el desarrollo de competencias profesionales aplicadas al ámbito educativo es reconocer al individuo como elemento de la sociedad capitalista en la medida en que sea funcional al sistema. La competencia entre personas

por desarrollar competencias es en sí, competencia por acercarse más al ideal capitalista.

Gestionar el talento humano se ha vuelto para las empresas en un elemento de vital importancia. La sociedad compite en todo y a cada momento. Las unidades económicas compiten por su subsistencia económica, compiten por atraer y retener al talento humano que les permita competir con otras empresas. El desarrollo de competencias entonces implica siempre una carrera inacabada, una mirada de largo plazo que a su vez se manifiesta en el corto plazo.

Toda investigación científica presupone que el mundo está ordenado según determinadas relaciones, leyes, tendencias, que se manifiestan en diversa forma, en ese sentido la descripción de la gestión del talento humano nos invitará a repensar hasta qué punto las instituciones de educación superior pueden diferenciarse de las empresas en estos ámbitos. Saber la racionalidad que inspira cada uno de los programas de formación es elemento importante del presente trabajo.

La educación superior en el Ecuador, en las últimas décadas se ha visto con indiferencia y falta de apoyo gubernamental, sobre todo en lo que se refiere al talento humano, pues algunas universidades en general se han preocupado por el desarrollo del conocimiento científico y tecnológico y por desarrollar las capacidades, habilidades y cualidades humanas en el campo profesional; pero ha dejado de lado los aspectos más importantes del ser

humano como son sus valores éticos, morales y sociales. Para formar al hombre integralmente se requiere una educación y formación desde los cimientos del sistema educativo hasta los niveles superiores.

El sector educativo de nuestro país requiere cambios profundos en el entorno social, económico y político para lograr una educación a nivel superior en donde los profesionales apliquen sus conocimientos y habilidades a los requerimientos de la sociedad ecuatoriana. La educación superior en el Ecuador requiere urgentemente una reingeniería educativa en todos los niveles, superando los inconvenientes y obstáculos con la finalidad de proporcionar una educación más humana e integral a las nuevas generaciones, convirtiéndose de esta manera en un factor decisivo para lograr una sociedad con equidad y justicia social, desde esta perspectiva el sistema productivo nacional tendrá mayores niveles de competitividad y podrá ingresar a los mercados internacionales y globales.

El Sistema Nacional de Educación Superior del Ecuador, tiene como uno de sus objetivos principales una educación y formación de alto nivel para alcanzar un verdadero desarrollo humano que nos permita una sociedad donde todos los ciudadanos ecuatorianos aprendamos a vivir juntos, solidarizándonos con otras comunidades internacionales. Este sistema educativo de alto nivel que requiere el Ecuador debe tener como premisas la investigación científica y tecnológica; la educación y formación integral profesional orientada a los nuevos paradigmas de la innovación y creatividad

para desarrollar proyectos de desarrollo nacional y proponer soluciones a los grandes problemas nacionales y de la humanidad en general.

Según Cristhian Bucheli de la Escuela Politécnica del Ejército, sede Latacunga en el año 2010, se diseña un modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias para los Supermercados NARCI'S en la ciudad de Latacunga.

En esta investigación se recalca la importancia de la adecuada gestión del recurso humano por competencias ya que se habla de esta como una herramienta estratégica que permita el logro de los objetivos institucionales porque permite proyectar el trabajo del personal en función de las competencias identificadas en cada puesto de trabajo. Considerando la importancia del Talento Humano dentro de las actividades organizacionales o institucionales como los centros de educación superior se ha visto oportuno escoger la teoría de los factores de Herzberg como fundamento del tema de la presente investigación, en vista de que en ella se consideran aspectos fundamentales que motivan al trabajador a desarrollar un adecuado desempeño en sus actividades de trabajo, logrando consecuentemente la generación de una ventaja competitiva para la institución.

2.2. Antecedentes de la investigación

Para la presente investigación se realizó una revisión bibliográfica que incluye fuentes diversas, entre ellas una amplia muestra de tesis doctorales, con objetos de estudio relacionados con la presente investigación.

Este estudio permite aseverar que, aunque el concepto de competencias no es nuevo, la gestión por competencias no se ha llevado a cabo en todos los sectores económicos ni en todos los países con la profundidad y amplitud que se requiere, de ahí que en los últimos años crece su importancia. Se reconoce que su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización.

Esta preocupación creciente se comparte en las investigaciones científicas desde diversas ciencias, tal y como se muestra a continuación de manera resumida en algunas de las tesis doctorales consultadas.

❖ *Antecedentes nacionales*

Tito (2012) en su tesis de Doctorado titulada *Gestión por competencias y productividad laboral en empresa del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, presenta una investigación de carácter cuantitativo (la muestra fue seleccionada en base a la medición numérica y el análisis estadístico) y cualitativo (se incorporó el registro etnográfico). En la recolección de datos se

empleó la observación, encuestas y entrevistas. Se concluye que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias.

Quispitupac y Mateo (2014) en su tesis de Maestría titulada *Elaboración de herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes*, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, presenta una investigación de carácter cualitativo. En la técnica de recolección de datos se realizó a través de entrevistas con una encuesta que consta de 14 preguntas cerradas con opciones múltiples que permiten graduar la intención y opinión de los encuestados. Se concluye la existencia de una demanda insatisfecha en los servicios de gestión de talento humano ofrecidos por las consultoras del país.

Mazuelos (2013) en su tesis de Maestría titulada *Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma*, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, presenta una investigación cuantitativa, del nivel descriptivo y en la recolección de datos se escogió la técnica de grupos focales con el propósito de recoger información desde el contexto y la percepción de los propios autores. Se concluye que, desde la mirada de los informantes, el modelo aplicado a la selección de personal docente elige a los candidatos más adecuados, competentes y aptos y es visto como una herramienta estratégica para el logro de metas de la organización. Esta percepción podría fundamentarse en que el modelo fue diseñado con la participación de un alto

número de miembros de la institución y tomando en cuenta las necesidades, objetivos y competencias del docente ideal, lo que permitiría una evaluación más específica y ajustada al contexto institucional.

Julca (2011) en su tesis de Doctorado titulada *Evaluación de factores básicos de competencia de emprendimiento empresarial en los estudiantes de turismo: El caso de la Universidad San Martín de Porres, Lima (Perú)*, en la recolección de información se utilizó un cuestionario, donde todos los participante respondieron voluntariamente, este cuestionario está integrado por diferentes variables e indicadores, detalladas en el apartado precedente, que permiten la evaluación de los constructos incluidos en la investigación. Se concluye que las opciones laborales que tienen los estudiantes a su alcance determinan la autoeficacia de estos sujetos para juzgarse como capaces para llevar a cabo un emprendimiento empresarial. La autoeficacia determina las actitudes hacia el emprendimiento. Otro dato de interés obtenido es que este nivel de autoeficacia de los sujetos está determinado por sus creencias.

❖ *Antecedentes internacionales*

Rutty (2007) en su tesis de Doctorado titulada *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos*, de la Universidad de Buenos Aires, Argentina, la información obtenida se realizó desde un abordaje predominantemente cualitativo. Las técnicas de recolección de datos empleados fueron cuestionarios semiestructurados, entrevistas y relevamiento de documentación. En esta investigación la autora profundiza en

la necesaria flexibilidad de las competencias en su estructuración, ya que se construyen y reconstruyen en sintonía con los cambios organizacionales. Relaciona las competencias con la evaluación del desempeño y como mediadora entre el desarrollo de programas de capacitación y los resultados de la organización. Propone una estrategia metodológica novedosa, para la evaluación de los efectos de la capacitación en las competencias de los trabajadores, a lo que denomina ajuste de competencias.

Agut (2010) en su tesis de Doctorado titulada *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación*, de la Universitat Jaume I, de España, presenta una investigación de carácter cualitativa (fase inicial), como cuantitativa (fase posterior). La fase cualitativa del estudio ha consistido en la realización de 10 grupos de discusión focalizada con personas procedentes de distintos ámbitos representativos del sector turístico. Para la composición de los grupos también se analizaron informes de Cámara de Comercio, índices estadísticos y normativas oficiales respecto a las características que deben poseer los establecimientos turísticos. En la recolección de datos se usaron los cuestionarios y guías de entrevista. Los resultados obtenidos muestran que los gerentes presentan un nivel medio-bajo de necesidades de competencias donde aparecen déficit. Además, están poco interesados en formarse en el futuro, lo cual resulta poco adaptativo.

Cruz (2013) en su tesis de Doctorado titulada *Gestión de los recursos humanos por competencias en el desarrollo del sector turístico. El caso de*

Ambato: Amenazas y oportunidades, de la Universidad Rey Juan Carlos, Ecuador, desarrolló una investigación que combinan los enfoques cuantitativo y cualitativo, pues los instrumentos de recolección de información que se utilizaron fueron las entrevistas y encuestas, además la investigación varía entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo. Se concluye que existe un avance de la gestión de los recursos humanos basado en competencias en la legislación, tiene un alcance limitado en el destino objeto de estudio (Ecuador Interior- Ambato), su influencia es significativa en la generación de formación (15,5% de trabajadores con formación en turismo), motivación (60% de satisfacción) e impacto en la productividad del sector, y el desarrollo socioeconómico local. Es decir, que se constituye en una oportunidad estratégica, en la medida en que la racionalidad empresarial precisa en países en fase de industrialización no desatienda la flexibilidad organizativa y productiva que requiere un entorno global.

Tito, Pereda, y Vilcabana (2008), en su informe de investigación sobre: Empleabilidad de egresados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM, teniendo como objetivos: “Conocer a modo de diagnóstico los niveles y tipos de empleabilidad de la que gozan, en el mercado laboral, los egresados de la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). • Conocer el nivel de correspondencia que existe entre los planes de estudios de las escuelas profesionales de Administración, Negocios Internacionales y Turismo con las exigencias en términos de competencias laborales. Metodología para el trabajo de campo, la muestra comprendió las 190 encuestas, garantiza la confiabilidad y credibilidad de sus resultados.

Según Beltrán Buitrago & Urrea Velandia (2013) en su tesis “Diseño e Implementación del Modelo de Gestión por Competencias y Evaluación del Personal según el modelo” concluye que existen diferentes modelos para gestionar las competencias de los colaboradores de la organización, dado estos modelos se extraen dos que son importantes para nuestro estudio. Un modelo será el de las “Competencias Organizacionales” en el que se deben realizar programas de formación orientados a toda la organización con el fin de aumentar el desarrollo de éstas en el comportamiento de los colaboradores a todo nivel. Especialmente en la competencia de orientación a los resultados, que es la que presenta menor nivel de desarrollo. Y el otro modelo es “Competencias de Analistas y Auxiliares”, en el que, para obtener una mejor información sobre los resultados de los cargos, lo mejor es ver el análisis elaborado a cada participante, pues las competencias específicas del cargo son muy diferentes entre sí, lo que dificulta hacer un análisis general de estas familias de cargo. Si embargo del análisis de las competencias organizacionales, se puede decir específicamente para estos cargos que deben trabajar en su orientación a resultados, ayudándoles a entender de una mejor forma con sus retos y metas son parte fundamental del cumplimiento de las estrategias de la organización.

Se entiende que bajo el análisis de cargos al personal ayuda mucho si se toma en cuenta las competencias puede ayudar a escoger el perfil más adecuado para el puesto, una vez dentro de la organización no se debe abandonar su rendimiento sino capacitar y actualizar los conocimientos para

que puedan trabajar bajo una orientación a resultados más eficaces y eficientes para la satisfacción del usuario.

Por último, Rosales Álvarez (2007) en su tesis doctoral “La gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad – postmodernidad” concluye que las categorías generadas por el ejercicio de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad que permiten su comprensión y explicación son el aprovechamiento del conocimiento, la asignación de cargos, la capacitación, la comunicación organizacional, el manejo del conflicto, la disposición para el trabajo, el estilo de administración, la identificación con la organización, la importancia de la persona, el manejo de las TIC's, la práctica del reconocimiento a las personas, la selección de personal, el trato interpersonal, los rasgos de la modernidad que perviven en la organización, el modelo de la organización, los rasgos de la postmodernidad que emergen en la organización y el régimen legal que enmarca la actividad organizacional.

En esta investigación se aborda dos categorías centrales que son la asignación de cargos por parte de los gerentes para liderar a los empleados y crear puestos de trabajo de acuerdo a las competencias de los empleados y cómo motivarlos a través de incentivos para realizar un óptimo servicio. En consecuencia, se satisfará al cliente interno: estudiante.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Gestión del talento humano

Para abordar de manera puntual este concepto gestión del talento humano, es importante indicar las siguientes definiciones que se ha creído pertinente por los distintos autores:

Según el aporte que hacen Leticia Yanina Garces/ Evis Lizeth Dieguez Matellan:

2.3.2. Idea de la palabra Gestión.

Huergo (s.f., pág. 1) señala que “la palabra gestión proviene de *“gestus”*, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo”. A mitad del siglo XX la gestión surge como disciplina como una evolución administrativa moderna “en su desarrollo, las definiciones de gestión se han elaborado a partir de criterios tales como: el objeto del cual se ocupa, los procesos que intervienen en ella, la organización de recursos, los objetivos y la interacción entre personas”. (Correa, Álvarez, & Correa, s.f., pág. 8)

Por su parte, Garzón (2011, pág. 11) “llama gestión (en palabras propias) a aquellas acciones relacionadas con actividades que están dirigidas a la realización y desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad”

En lo que respecta, la gestión es la actividad que desarrollan los directivos de una empresa u organización donde manejan una variedad

de recursos esenciales con la finalidad de cumplir con los objetivos, uno de los más grandes recursos que cuenta una empresa son las personas que trabajan, donde los directivos dedican gran parte a planificar, dirigir y controlar el trabajo de los recursos humanos.

La gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso (...). (Botero, 2009, pág. 1)

Cuadro 1. Diferentes maneras de definir la gestión según sea el objetivo del cual se ocupa.

Perspectiva centrada en:	La gestión se define como:
Movilización de Recursos	Capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea
Priorización de Procesos	Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra
Interacción de los miembros	Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización
Comunicación	Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”
Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje	Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades,

	gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”
--	---

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (2011, pág. 21)

De todas ideas expuestas, se concibe que la gestión son las responsabilidades sobre un determinado proceso que pueden estar orientadas a las actividades correspondientes.

2.3.2.1. Sobre Talento humano.

Parte de la idea que «el vocablo talento proviene del latín "talentum" que denomina a una moneda antigua de los griegos. En el sentido figurado y familiar, en nuestro idioma, significa aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia» (Lorenzo, 2006, pág. 73)

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE) (2016) se refiere a la “persona inteligente o apta para determinada ocupación”.

En este sentido el talento se caracteriza por varios aspectos o cualidades de un individuo relacionada con las habilidades excepcionales, la cual implica conocimiento (lo que se conoce como competencia cognitiva), compromiso (personalidad y esfuerzo) y poder (valores y decisión).

Para completar lo anterior Jericó citado Prieto (2013, pág. 17) define el talento “como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la

organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización”.

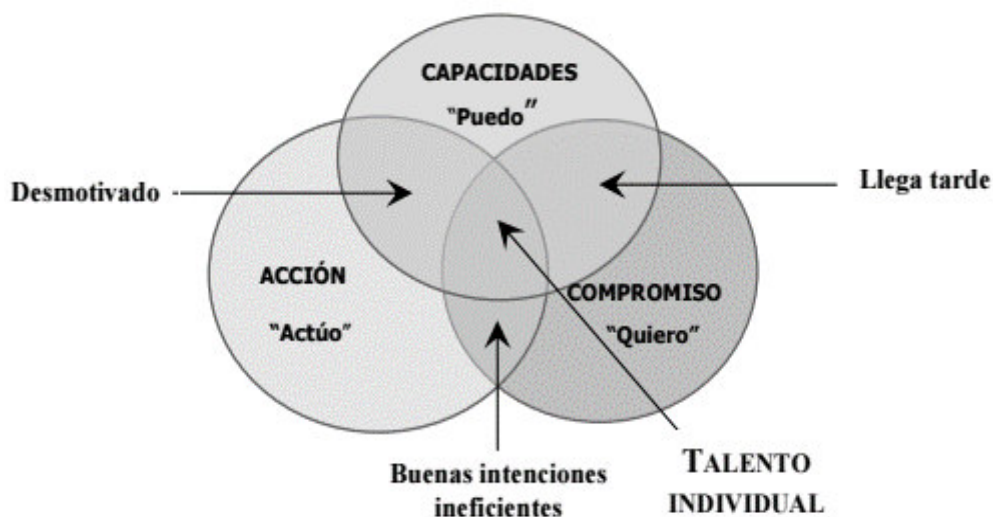


Figura 1. Estructura del talento humano.

Fuente. Alles citado por Mejía et al (2013, pág. 7)

Del gráfico anterior se observa que el talento humano es la suma de las capacidades, el compromiso y la acción, definitivamente claves para un desarrollo individual. Por tanto, la definición del talento humano se entiende como la capacidad del individuo que percibe de manera perspicaz la forma de resolver alguna ocupación.

En cuanto a las definiciones que se orienta a la “Gestión del Talento Humano”, a esto suman los criterios de atraer y motivar a los profesionales más competencias en una empresa, donde la persona pone en práctica sus capacidades en una organización determinada y obtener resultados óptimos.

Por su parte, Jaramillo (2005, pág. 107) define la Gestión del Talento Humano como el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Así mismo, Mondy citado por Gelvez (2003, pág. 6) afirma que “la gestión o administración del talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”

En cuanto a las definiciones, se orienta que la gestión del talento humano es fundamental en un mercado competitivo donde las organizaciones tienden más a diferenciarse por el capital humano, donde las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa, donde la organización asegura a que las personas cumplan convenientemente la misión de la organización:

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas

las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización. (Castillo, 2010)

La gestión del talento humano puede tener algunos significados diferentes, según lo indica Chiavenato (2012, pág. 3) en los siguientes puntos:

- ✓ **Como función o departamento.** Unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
- ✓ **Como prácticas de recursos humanos.** Se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.
- ✓ **Como profesión.** Se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.

2.3.3. Principales teorías de gestión del talento humano.

Mariñez (2004, pág. 54) menciona las principales teorías que sustentan la gestión del talento humano:

- ❖ **Perspectiva universal.** En este enfoque se acepta como un hecho que algunas prácticas de Recursos Humanos son siempre mejores que otras y que las organizaciones deberían adoptar dichas prácticas. El proceso predictivo es muy sencillo: “el uso de prácticas específicas dará como resultado un mejor desempeño organizacional”.
- ❖ **Perspectiva contingente.** Asume que las políticas y prácticas de Recursos Humanos de una organización, para ser efectivas, deben ser consistentes con otros aspectos de la empresa, uno de los principales factores contingentes es la estrategia (en consecuencia, debe escogerse un modelo estratégico para formularlas predicciones). La predicción implica que las prácticas específicas empleadas y el desempeño organizacional son contingentes con la estrategia que haya escogido la organización.
- ❖ **Perspectiva configuración.** Las configuraciones son constructos teóricos que se constituyen en ideales tipo, que no son únicas (múltiples configuraciones de los factores relevantes pueden obtener un máximo desempeño). Las predicciones se basan en el supuesto de que implementando el sistema de empleo escogido se obtendrá un alto desempeño organizacional.

2.3.3.1. Objetivos de la gestión del talento humano.

Las organizaciones se dan cuenta que su principal desarrollo depende de los individuos siendo su principal activo, donde las personas deben ejercer naturalmente sus habilidades, de ahí la necesidad de ser más conscientes y atentos, donde la colaboración eficaz de cada individuo permita alcanzar los objetivos de dicha organización. A esto suman los criterios de Carrero et al (2009, pág. 20)

La gestión del talento humano tiene el objetivo de ubicar a las personas en puestos de trabajo adecuados, de acuerdo a sus habilidades y aptitudes para poder desarrollarlos y volverlos altamente eficientes y competitivo, la gestión del talento trata que el personal sea más brillante con sus trabajos, que puedan innovar y crear.

Existen diversos objetivos con respecto a la gestión del talento humano, las cuales Morales y Prieto (2013, pág. 4) mencionan algunas de ellas:

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.
- ✓ Proporcionar competitividad a la organización.
- ✓ Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- ✓ Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Administrar el cambio.
- ✓ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

2.3.3.2. Beneficios de la gestión del talento humano.

Como se ha mencionado anteriormente, la gestión del talento humano es una de las áreas más importantes de la organización, además de ser uno de los elementos estratégicos que con mayor relevancia busca lograr los objetivos no sólo lucrativos sino también una consolidación competitiva y de desarrollo humano, pues sin una buena gestión no se tendrían los mismos resultados.

La gestión del talento humano, entonces se convierte en un punto importante y clave al éxito, al respecto Mercado, Velásquez y Baltodano (2005, págs. 5-6) menciona los siguientes beneficios de la gestión del talento humano:

✓ **Para la empresa:**

- Mejora la productividad.
- Mejoramiento en la atención al cliente.
- Aumento en la eficiencia de los resultados.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento en la relación entre la empresa y los empleados.
- Aumento de la rentabilidad.
- Cambio de actitudes y comportamiento de la persona.
- Mejoramiento de la calidad.
- Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados.
- Mejoramiento del espíritu de equipo y la cooperación.

✓ **Para el empleado:**

- Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.
- Aumento de conocimientos personales.
- Aumento de motivación del personal.
- Mejores relaciones entre empleados y empresa.
- Aumento de la eficacia personal.

✓ **Para la economía:**

- A medida que aumenta la productividad de las compañías aseguradoras lo que genera más empleos directos, lo que beneficiará al sector.
- Aumento a la contribución del PIB, debido a la mayor rentabilidad de las empresas.
- Mayor dinamismo en el sector financiero.
- Mayor competitividad entre empresas.

2.3.3.3. Ventaja competitiva a través de la gente.

En la actualidad los recursos humanos o llamados también talento humano son fundamentales para las organizaciones abriéndose camino como áreas estratégicas para una empresa, por ello han de ser la ventaja competitiva más importante. De igual forma, de manera detallada lo señala García (s.f., pág. 1) al indicar que la dirección de personas en la organización se enfoca como una estrategia y una práctica que busca generar valor en las empresas a través de descubrir el valor individual y de equipos de trabajo y de retenerlo y conservarlo. La dirección de

personas se enfrenta al reto de generar ventaja competitiva a través de mantener talentos únicos y procesos claramente diferenciables. La dirección de personas en la organización requiere un enfoque estratégico que tenga en cuenta lo que hace diferente al negocio y lo que busca en el corto, mediano y largo plazo (...).

En esta medida los recursos humanos son una fuente potencial de ventaja competitiva y en consecuencia se debe adoptar un enfoque de estrategias, ya que el factor humano es sustancial para todos los procesos empresariales.

Por otro lado, cabe resaltar que contar con recursos humanos con altos niveles de habilidad cognitiva, no serviría si el valor que importa la empresa no es posible la apropiación, es decir no garanticen el valor añadido dentro de la empresa. Por ende, Lombardo (2010, pág. 127) anota que la Dirección de Recursos Humanos debe convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa puesto que el éxito no radica en poseer los mejores recursos humanos sino en utilizar mejor dichos recursos, a través del diseño de adecuadas políticas de recursos humanos.

Desde este punto de vista, es importante el concepto de competitividad como una gran medida de éxito para una organización. Pfeffer citado por Calderón (2004, pág. 165) concluye que “en este marco, la gestión humana debe contribuir a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados

financieros y a la retención de clientes si quiere ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia”.

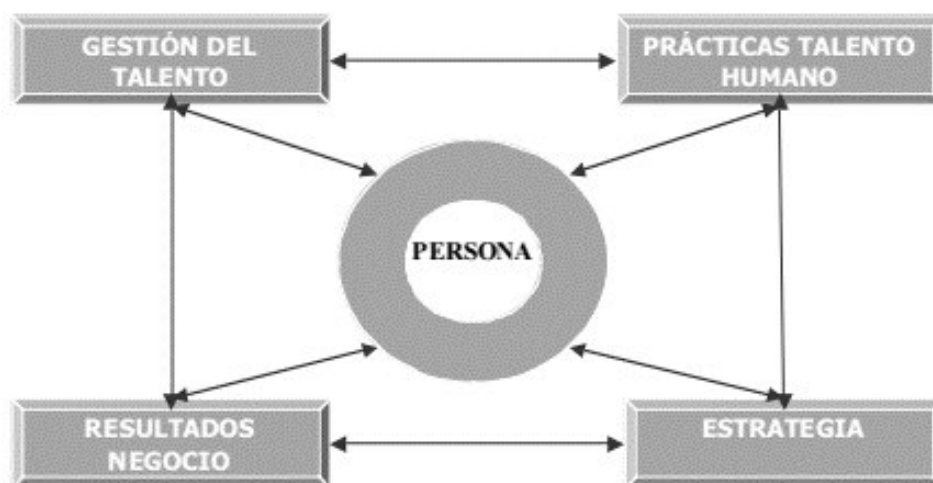


Figura 2. Lo humano y lo estratégico en la gestión de las personas.

Fuente. Calderón (2004, pág. 164)

2.3.3.4. Nuevos desafíos de la gestión del talento humano.

Parte de la idea de Carrero, et al (2009, pág. 21) “cuando la gestión del talento humano marcha correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos de la organización, lo que hace que esta se ajuste a los cambios en el mercado que hoy en día varían mucho”.

Algunos desafíos que menciona Carrero et al: (2009, págs. 21-22)

- ✓ Permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones, es decir, darles la información necesaria para desarrollar la actividad pautada.
- ✓ La participación de los empleados debe ser activa, la cual requiere de formación de grupos que reflexionen en la solución de un problema que se dé en terminado momento.

- ✓ Periódicamente se deben reunir la gerencia con los empleados, para informarles del proceso de producción que se obtuvo en determinado tiempo, se podría alegar que podría ser trimestralmente, y es aquí en donde entra el reconocimiento del talento humano, ya sea bueno o malo, esto va a depender si la organización obtuvo ganancias o pérdidas en ese periodo de tiempo.
- ✓ Así como el empleado se esmera para llevar a cabo su productividad, en la organización también debe ajustar su salario en función del trabajo a realizar, de manera tal que el mismo se sienta a gusto con la empresa y el trabajo.
- ✓ Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios de las condiciones laborales, de modo periódico.

2.3.3.5. Habilidades gerenciales.

Las habilidades gerenciales están vinculadas a las funciones y responsabilidades del gerente donde dirige a las personas mediante la comunicación y motivación en la comunidad laboral. En estas habilidades gerenciales, además según Gómez (s.f, pág. 2) se “deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan llevar a sus equipos de trabajo a la cima, posicionándose en los principales lugares con calidad, logrando los resultados que la organización requiere y un verdadero cambio organizacional”.

❖ Características del gerente.

- ✓ Habilidad para ajustarse al complejo ambiente social del trabajo.

- ✓ Habilidad para influir y dirigir a sus subordinados.
- ✓ Madurez emocional e intelectual.
- ✓ Habilidad para analizar, decidir y trasladar sus decisiones a la acción.
- ✓ Habilidad para adquirir una perspectiva de los eventos.

Las habilidades anteriores se agrupan en tres, Katz citado por Mariñez (2004, págs. 55-56) las definen de la siguiente manera:

✓ **Habilidades técnicas.**

Involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. En este sentido un gerente que no posee estas habilidades en su cargo debe hábilmente tratar de inmediatamente trabajar en desarrollarla ya que es una de las características fundamentales en el desarrollo de eficiencia y éxito organizacional.

✓ **Habilidades humanas.**

Se refiere a la habilidad e interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, aliados, etc. Esta habilidad representa uno de los puntos a destacar en un buen

gerente, ya que el gerente debe tener esta estabilidad como una fortaleza dentro de su perfil, para la resolución de conflicto.

✓ **Habilidades conceptuales.**

Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc. Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades.

2.3.3.6. Dimensiones de la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano es una actividad propia de las empresas, donde es importante destacar las siguientes dimensiones donde de forma integrada se pretende cumplir con las metas y los objetivos de la organización:

Nivel de estudios y capacitación.

La selección es el primer paso para encontrar al talento humano en un determinado trabajo en una organización, y el segundo paso es la capacitación de la persona para realizar los trabajos asignados.

Por su parte Rey (2015) manifiesta los siguientes objetivos que se deben cumplir en la capacitación y desarrollo del talento humano:

1. Preparar a las personas para la realización de las tareas.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo.

3. cambiar la actitud de las personas, sea para crear un cliente más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas.

En cierta medida en la actualidad surgen cada día nuevos retos y necesidades en las organizaciones, es por ello que es importante invertir en el desarrollo del capital humano, donde se dé el cambio en los conocimientos, habilidades, actitudes en el desarrollo humano y producto de cualquier organización.

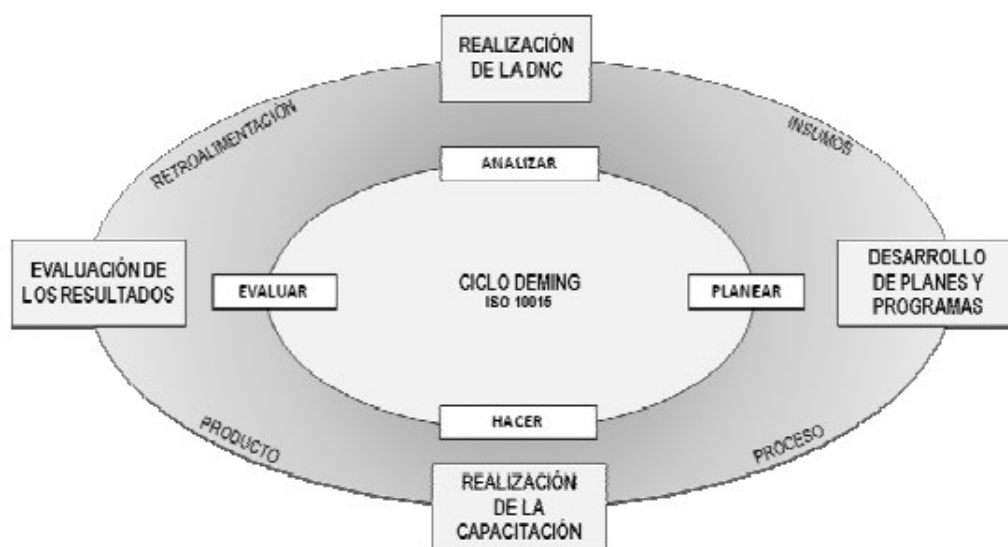


Figura 3. Etapas de un proceso de capacitación.

Fuente. Chiavenato citado por García (s.f.)

Nivel de valores.

La gestión humana debe estar centrada en las “prácticas de valores organizacionales, para lograr altos niveles de compromiso y desempeño, dado que, si no está alineada la diversidad de perspectivas, el resultado es una ausencia de sinergia, puesto que las

personas se inclinan hacia sus referencias individuales”. (Talento y Liderazgo , s.f., pág. 7)

A esto suman los criterios de González (2013, pág. 3) al mencionar que las organizaciones funcionan por las acciones de las personas que trabajan en ellas; por tanto es difícil separar el comportamiento de las personas del comportamiento de las organizaciones, pues éstas están constituidas por personas y dependen de ellas para cumplir con sus misiones y lograr sus objetivos.

Por lo tanto, es importante comprender que los valores de las personas, ya sea por sus habilidades, destrezas, etc., les dan significado a las empresas.

Nivel de motivación

La motivación está relacionado con el crecimiento individual y en cierta medida y que según Guerrero & Sánchez (2011, pág. 14) es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento organizacional.

González y Mena (2013, págs. 38-39) mencionan los dos factores de la motivación:

- **Factores extrínsecos:** Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las

condiciones físico-ambientales del trabajo, los beneficios sociales, las políticas de las empresas, el tipo de supervisión recibida, el clima organizacional, las relaciones entre dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, el salario, los beneficios sociales, reglamentos internos, etc.

- **Factores intrínsecos:** Se refiere al contenido del cargo, a los deberes y tareas que le corresponden, son los factores motivacionales que producen efectos verdaderos de satisfacción y de aumento de la productividad en los niveles de excelencia.

❖ **Estructural**

- Número de puestos de trabajo
- Políticas internas de promoción de puestos

❖ **Usuarios**

- Cantidad de talentos humanos
- Número de servicios
- Nivel de satisfacción

2.3.3.7. Indicadores de la Dimensión Gestión del Talento Humano.

Existen muchos indicadores que pueden demostrar cuán eficiente es la gestión del talento humano en una organización, en este caso para efecto de la investigación solo se toman tres de ellos: Clima laboral, Procesos de la GTH e Incentivos a la buena labor.

a. Clima laboral:

Para lograr una definición cercana sobre el clima laboral en esta investigación, se realiza una concordancia de varios autores:

Goncalves (2000) define el clima laboral como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”

Por otro lado, Forehand & Gilmer (1965, pág. 362) mencionan que es el “conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”.

Pero la definición más cercana para el desarrollo de esta investigación es la que resumió Lozano C. Tania (2011, pág. 9): “Medio ambiente material, humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, el cual se encuentra relacionado con la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, el comportamiento del personal, los recursos materiales, el compromiso de cada empleado y la disposición para enfrentar cambios”.

b. *Procesos de la gestión del talento humano.*

Chiavenato (2012, págs. 7-8) menciona seis procesos fundamentales en la gestión del talento humano:

❖ *División de reclutamiento y selección de personal.*

Son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas. Así mismo lo señala la Asociación Española para la Calidad (s.f., pág. 1) al indicar que “comprende las actividades dirigidas a cubrir las necesidades de personal y afrontar la carga productiva en la organización. Requiere un análisis previo de la plantilla, actividad básica que se realiza en todos los departamentos de recursos humanos, aunque no conscientemente, como parte de la gestión del talento”.

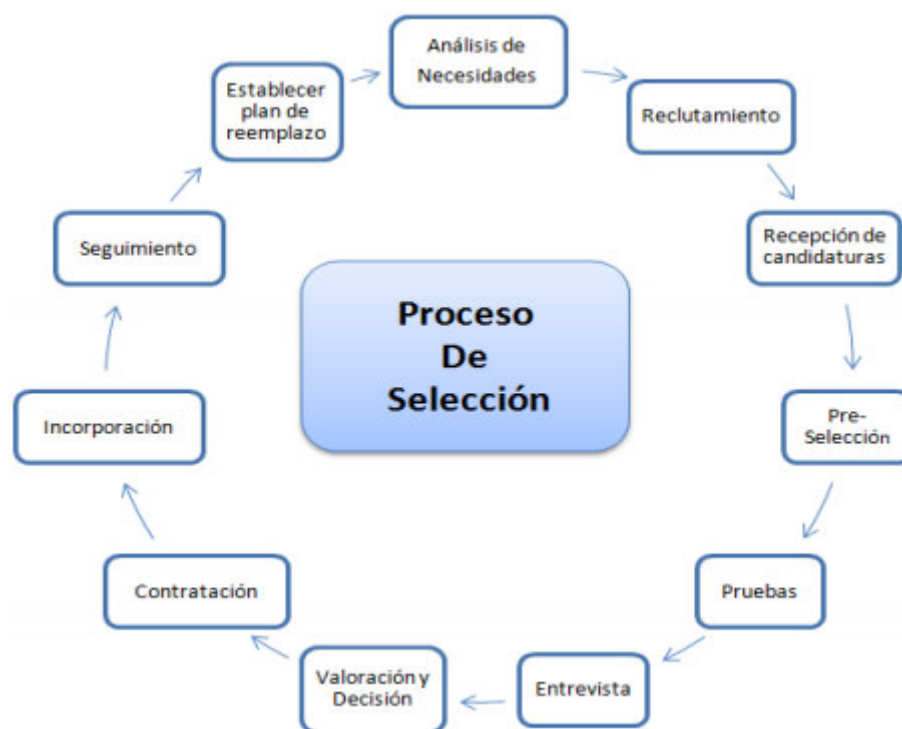


Figura 4. Proceso de selección.

Fuente. Gutiérrez (2011, pág. 3)

❖ *División de cargos y salarios.*

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.

Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

A esta definición se suma los métodos de recolección de datos sobre cargos, argumentado por Jaramillo (2005, págs. 109-110):

- **Método de la entrevista:** Es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido. Como desventaja puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas.
- **Método del cuestionario:** Es eficiente cuando se trata de recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista.
- **Método de observación:** Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Para garantizar la cobertura de la información es probable que se implemente el uso de un cuestionario.

❖ *División de beneficios sociales.*

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.

❖ *División de capacitación.*

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

❖ *División de higiene y seguridad.*

Son procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

Agregando la idea de Marulanda & Mejía (2011, pág. 44) nos menciona que la higiene en el trabajo hace parte de un conjunto de conocimientos y técnicas que aplicadas permiten reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Con esta breve revisión los mismos autores Marulanda y Mejía (pág. 45) también mencionan un conjunto de objetivos de higiene y seguridad en el trabajo, las cuales destacan:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y/o lesiones.
- Mantener la salud (física y psicológica) de los trabajadores.
- Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

❖ *División de Personal o de Monitoreo.*

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.



Figura 5. Gestión del talento humano.

Fuente. Chiavenato citado por Álvaro et al (Moreno, Carbajal, Cortés, Varela, & Chávez)

c. Incentivos.

Dessler (1997) dice que un programa o sistema de incentivos puede ser algo que incita o que tiene una tendencia a incitar a la acción. Los incentivos son los motivos e inducciones destinadas a aumentar o mejorar la producción.

Por otro lado, Barro y Jiménez (1998) indican que los incentivos ofrecen diferentes cantidades de pago en relación con algún indicador del desempeño. Tienden a incrementar las expectativas del empleado en el sentido de que después del desempeño encontrarán recompensas, aunque la diferencia de tiempo podrá ir desde una semana hasta un año. Los incentivos con frecuencia estimulan una mayor productividad, pero también tienden a producir algunas consecuencias negativas. Los incentivos salariales recompensan una mayor producción por parte de individuos o grupos, en tanto que la participación de utilidades hace hincapié en el interés mutuo entre los empleados y la empresa para crear una organización de éxito.

También dividen en dos tipos de incentivos:

- Los positivos: son efectivos tanto para el alcance de las metas de la empresa, como para satisfacer al trabajador. Tales incentivos pueden ser aumento de salario, un permiso, seguridad, apreciación y reconocimiento de los resultados, entre otros.
- Los negativos: motivan el comportamiento con el temor al castigo. No es recomendable, amonestaciones, multas, descenso, suspensión y despido.

2.3.4. Desarrollo de competencias profesionales

Para definir el desarrollo de competencias profesionales es preciso determinar de forma precisa en qué consiste la competencia.

2.3.4.1. Definición de Competencias.

La competencia es un término que fue empleado por primera vez por Platón quien atribuyó la raíz de la palabra es “ikano”, un derivado de “iknoumai”, que significa llegar. El antiguo griego tenía un equivalente para competencia, que es ikanótis (ικανότης). Se traduce como la cualidad de ser ikanos (capaz), tener la habilidad de conseguir algo, destreza. (Mulder, Weigel, & Collings, 2008, pág. 2)

En la actualidad “el término competencia ha alcanzado gran riqueza semántica, por su frecuente uso en las diferentes disciplinas de la ciencia, como competencia lingüística, competencia económica, competencia tecnológica, competencia administrativa, competencia gerencial, entre otras”. (Rodríguez, 2007, pág. 152)

En términos simples la competencia está relacionada con las habilidades y actitudes, es decir, “hace referencia a la capacidad de la persona para demostrar que su forma de resolver un determinado conflicto o de hacer algo puntual es la mejor que existe” (Taylor, 2012, pág. 18)

Las competencias en lo común se relacionan con las capacidades, conocimiento y habilidades cuya finalidad permite resolver los problemas que se plantean dentro de una organización. A estos suman los criterios de Irigoin y Vargas (2002, pág. 14): que mencionan que la competencia tiene que ver en este caso con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño

adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el nuevo tipo de logro que busca el trabajo (...)

Cuadro 2. Tendencias y enfoques que caracterizan a algunas competencias.

Autores y teóricos	Concepto	Observaciones
(Fiddler, 1994)	Cualidad individual.	Ámbito psicológico.
Gonczi en CINTERFOR (2000).	Compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño.	
Salas (1977).	Capacidad, diferenciándola del desempeño	Ámbito laboral.
Guach, J. C. (2000).	Modo de funcionar la persona para posibilitarle tomar decisiones	Ámbito organizacional.
Boyatzis (Cuesta, 2001).	Características subyacentes cuya relación causal está en una actuación exitosa	Ámbito profesional
Valladares, 1996)	Procedimientos y modos de acción	Vista desde la competencia comunicativa
Fernández, 1999	Orientación psicológica.	Competencia comunicativa
Forgas, 2003; D'Angelo, 2000	Integración de un conjunto de aspectos profesionales.	Ámbito profesional.
Bloom, (Vossio, 2002)	El concepto de competencias se fundaba en cinco principios: Todo aprendizaje es individual; el individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta por las metas a lograr; el proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él.; el conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje y es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de las tareas de aprendizaje.	Ámbito educativo.

Fuente. Orozco citado por Taylor (2012, pág. 23)

Con esta breve revisión, se destaca que el desarrollo de las competencias profesionales “son consideradas como capacidades asociadas a la realización eficaz de tareas determinadas, de tipo

profesional. Elaborar correctamente un proyecto, dirigir la realización de un proyecto (...). (Albornoz, 2007, pág. 23)

Por su parte, Mertens citado por Alfaro (2011, pág. 52) indica que el desarrollo de las competencias profesionales reside en “formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo”.

Cabe, entonces decir que el desarrollo de competencias profesionales admite adquirir conocimientos y actitudes prósperos donde la ejecución de las habilidades permita una actividad eficaz.

2.3.4.2. Otros Enfoques sobre Competencia Laboral.

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) adscrito a la OIT, determina que la competencia está relacionada con estándares que se representan en función de las tareas, se vinculan con criterios de desempeño o indicadores de calidad, y se complementan con evidencias. Estas últimas son el componente principal, junto con los indicadores de desempeño o del examen de certificación. Las empresas, en lugar de focalizarse en sus activos financieros y físicos, deberán poner más atención en aquellos elementos que no figuran en el estado de resultados: aspectos tecnológicos únicos; bases de conocimiento; formación y capacitación; experiencia; capacidades de innovación; conocimiento del mercado; programas-expertos (expert software);

sistemas organizacionales de motivación; distribución de información; imágenes intangibles; relaciones de alianzas perdurables. En pocas palabras, deberán poner más énfasis en las competencias clave de la organización. Desde esa perspectiva, las empresas deberían concentrarse en aquellas competencias clave donde pueden distinguirse de los competidores. Los gerentes dejan de ser gestores activos físicos y de capital, para transformarse en gestores de procesos intelectuales que al final de cuentas son el activo de mayor valor de la empresa (Quinn, 1995/96).

Enfoque Funcionalista: Su origen proviene del ámbito anglosajón y establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar. Las competencias dentro de este enfoque son definidas a partir de un análisis de las funciones claves que hace la persona dentro de su labora, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer. Permite a las empresas medir el nivel de competencia técnica de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas.

Enfoque Conductista: Identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, es decir, situaciones no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones, creatividad. No se derivan de los procesos de la Organización, sino se derivan del análisis de las capacidades de las personas, de cómo planear los objetivos, toma decisiones, identifica situaciones, toma riesgos. De acuerdo con Mertens (2002, pág. 2), el modelo conductista se centra en “...Identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a

desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Este enfoque enfatiza en asumir las competencias como: comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones.

Enfoque Constructivista: Es de origen francés, da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la Organización. La competencia está ligada a los procesos en la organización y de acuerdo con Tobón (2006, pág. 20) este enfoque enfatiza el “asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”.

2.3.5. Competencias y Talento Humano.

El concepto de competencia no es nuevo, siendo McClellan por el año 1973 primero en acuñar el término. Este autor afirmó que para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se le sometía, sino el desempeño que tiene dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. (Zarazúa Vilchiz, 2007)

Según el Manual del director de recursos humanos, elaborado por ERNEST & YOUNG CONSULTORES (2013) las competencias son las

características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en el puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto en sí mismo, en actitudes y valores, y una variedad de conductas.

Según Martha Alles (2007, págs. 5-10), define a las competencias como una referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Para Spencer & Spencer (1993) una competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionado a un criterio referenciado como superior desempeño con un trabajo o en una situación. *Característica subyacente* significa que una competencia es una parte profunda persistente de la personalidad de un individuo y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

- *Relacionada causalmente* significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.
- *Criterio referenciado* significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, es medido como un criterio específico o estándar.

A continuación se presenta un cuadro que nos indica las diferentes épocas, que a través de los años fue evolucionando la idea de competencias en el talento humano:

Cuadro 3. Evolución de la Teoría sobre Competencias Laborales.

Periodo	Inicio 1970-19	Inclusión 1980-1995	ABC 1995-2007	Evaluación 2008-
Contexto	Lingüística	Recursos Humanos	Educación	Entornos laborales
	Sociolingüística	Psicología		Entornos Educativos
Tipos de Competencia	Lingüística	Genérica	Profesional	Acreditación de las Competencias
	Cognitiva	Transversales	Técnica Social	
		Laboral	Comunicativa	
Principales autores o Instituciones	Chomsky, Piaget, White, Bruner, McClelland, Gagné.	Martha Alles Echeverría -Weinert Clark y Peterson	Burnier Perrenoud Dell Hymes Tobón Díaz	Fernández Sánchez Sarramona Vázquez UNESCO
Palabras Clave	Competencia	Gestión por Competencias	Aprendizaje Basado en Competencia	Certificación
			Pedagogía de competencia	Evaluación
	Formación Laboral	Capital Humano y Perfiles	Competencia clave para el aprendizaje	Evidencias
				Perfiles
Actores y Figuras	Individuo o Sujeto	Empresa - Individuo	Institución Educativa Empresa - Individuo	Individuo Empresa Educ. Superior

Fuente: Elaboración Propia. Datos encontrados en Zandoval, F., Miguel, V., & Montaña, N. (2009). Evolución del Concepto de Competencia Laboral. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.

2.3.5.1. Características de las competencias.

Mendoza (2003, págs. 28-33) menciona las siguientes características de las competencias:

❖ **Recursos de los que se dispone**

Hacen referencia a conocimientos que el individuo debe aprender a relacionar, transferir y accionar para responder eficazmente a una situación o problema.

❖ **Movilización de sus componentes**

La competencia no consiste sólo en conocimientos, habilidades o actitudes aislados, Muy por el contrario, consiste en la movilización y aplicación adecuada de estos recursos para alcanzar resultados determinados.

Según De Ketele citado por Mendez (s.f., pág. 4) opina que “la movilización implica la identificación, combinación e integración de recursos pertinentes (saber-hacer de aplicación, saber-hacer de resolución) a fin de resolver las tareas complejas que exige la competencia”.

❖ **Ámbito experimental**

El carácter activo y dinámico de la competencia, vinculado al principio del aprendizaje permanente, trae consigo de manera ineluctable- la experiencia. Ésta favorece su constante renovación y actualización, porque el individuo, a través del tiempo, se enfrenta a desafíos y demandas del contexto que exigen nuevas respuestas, nuevas competencias.

❖ **Contexto de ejecución**

Las competencias no pueden separarse de las condiciones en las que se ejecutan.

2.3.6. Clasificación de las competencias.

García (2009, pág. 15) exterioriza la siguiente clasificación de las competencias:

❖ Competencias básicas o instrumentales

Son aquellas asociadas a conocimientos fundamentales que, normalmente, se adquieren en la formación general, básica u obligatoria enfocadas a la comprensión y resolución de los problemas cotidianos y que permiten, posteriormente, el ingreso al trabajo.

De igual forma Rial (s.f., pág. 9) menciona que las competencias básicas “son las competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral. Estas competencias deben ser históricas, en la medida en que el sujeto debe haberlas adquirido en los niveles básico y medio de su formación, son el sustrato sobre el que se forman los demás tipos de competencias, deben posibilitar el análisis, la comprensión y resolución de los problemas cotidianos y deben ser finalmente, el crisol a través del cual procesar la información de cualquier tipo que le llegue al individuo.

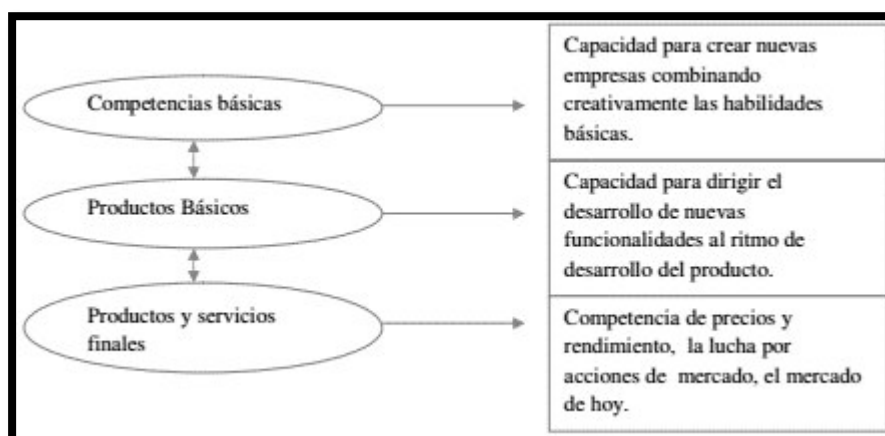


Figura 6. Tres niveles de competencia.

Fuente. Prahalad citado Alfaro (2011, pág. 60)

En la figura anterior se observa que la ventaja ante los competidores se inicia con las competencias básicas de una empresa, esta competencia que integran personas, también incluyen recursos y tecnología donde permitirán generar productos altamente competitivos en el mercado. Además, las habilidades juegan un rol imprescindible en la realización de cualquier actividad.

Ah esto suman los criterios de Berritzegune (s.f., pág. 5) sobre las competencias básicas: “Ser competente en un ámbito o actividad significa, desde este enfoque, ser capaz de activar y utilizar los conocimientos relevantes para afrontar determinadas situaciones y problemas relacionados con dicho ámbito.

❖ **Competencias genéricas, transversales, intermedias, generativas o generales**

Se relacionan con capacidades, atributos, actuaciones y actitudes amplias, transversales a distintos ámbitos profesionales. Podemos citar la capacidad para trabajar en equipo, el saber planificar o la habilidad para negociar.

Es muy interesante reconocer que actualmente también desde el mundo del trabajo se reconocen estos aspectos en el desempeño profesional, así son cada vez más numerosos los requerimientos de profesionales “que sepan resolver problemas”, “que tomen decisiones bajo presión”, “que tengan autonomía para el trabajo” “que tengan

capacidad para trabajar en equipo” entre otros. (Universidad Peruana Cayetano Heredia, 2011, págs. 6-7)

Cuadro 4. Competencias genéricas (CG)

COMPETENCIAS GENERICAS (CG)
Trabajar en coordinación con otras personas, de dentro y fuera de la organización, en la consecución de objetivos comunes, y relacionarse positivamente con ellas ejerciendo un liderazgo que contribuya al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, gestionando y resolviendo las diferencias que surjan entre ellos.
Expresar con claridad las ideas, conocimientos y sentimientos propios, ya sea a través de la palabra, o mediante la escritura o medios gráficos, adaptándose a las características de la situación y de los receptores de la comunicación.
Analizar de forma crítica un problema o una situación, identificar y definir los elementos significativos y determinar el mejor curso de acción, responsabilizándose del alcance y consecuencias de la decisión adoptada
Gestionar un trabajo complejo de manera eficaz, determinando los datos relevantes, objetivos y prioridades y utilizando los métodos y controles necesarios para organizar las actividades acordes a los plazos y medios disponibles y controlar su completo desarrollo.
Afrontar la dinámica de cambio en el entorno y utilizar el aprendizaje de manera estratégica y flexible en función del objetivo perseguido, relacionando la nueva información con los esquemas mentales previos y la utilización de nuevos esquemas mentales generados.

Fuente. Universidad de Deusto (s.f. , pág. 2)

En opinión de Rodríguez (2015, pág. 9) menciona que “las competencias genéricas como aquéllas que describen los comportamientos asociados a desempeños esperados por las compañías por parte de todos sus empleados, por ser consideradas claves para el alcance de su visión y misión”.

De las ideas expuestas, se concibe que las competencias genéricas son un tema de gran importancia para los profesionales y su

crecimiento en el ámbito laboral trabajando en equipo y la habilidad para negociar.

❖ **Competencias específicas, técnicas o especializadas**

Se relacionan con aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación y las competencias específicas de una determinada área de estudio, que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales o académicos.

Cuadro 5. Competencias específicas (CE)

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (CE)
Analizar el entorno sectorial y económico-social de la empresa e identificar las principales tendencias de cambio futuras.
Identificar las distintas fuentes de ventaja competitiva de las empresas y analizar los factores clave de competitividad en las mismas.
Analizar la situación corporativa, identificando oportunidades de crecimiento y formulando propuestas de creación de valor en base a su potencial y a los recursos y capacidades que requieren.
Planear el modo de implantación de la estrategia empresarial estableciendo la organización y los sistemas de dirección más adecuados.
Valorar la situación económico-financiera de la empresa y controlar su evolución.
Evaluar y diseñar un sistema de control de gestión adecuado a la empresa, teniendo en cuenta las características y los objetivos de ésta.
Gestionar y liderar eficientemente equipos de personas, motivándoles y afrontando las diferencias que surjan en su seno

Fuente. Universidad de Deusto (s.f. , pág. 4)

❖ **Meta-competencias, meta-qualities o “meta-skills”**

Son competencias genéricas, de alto nivel, que trascienden a otras competencias y que parecen favorecerlas, mejorarlas o posibilitar la adquisición de otras. Generalmente, se basan en la introspección, la metacognición, la autoevaluación, el análisis de problemas, la creatividad, y el autodesarrollo.

2.3.6.1. Tipos de competencias.

Según el Manual del Directorio de Recursos Humanos (2008, págs. 8-9) nos menciona los siguientes tipos de competencias:

Por dificultad de adquisición:

- **Conocimientos:** Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.
- **Habilidades:** Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.
- **Capacidades:** Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

Por similitudes temáticas entre competencias se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:

- **Comunicación:** Capacidad para hablar en público; expresión oral y escrita fluida.
- **Gerencia/gestión:** Planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.
- **Influencia:** Motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.
- **Solución e innovación:** Capacidad de objetivos individuales o de grupo.
- **Servicio:** Actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.

2.3.6.2. Objetivos de un sistema de competencias.

Una buena gestión de recursos humanos beneficia de una manera competitiva a la empresa, ya que el éxito se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano.

Ante lo dicho, Gómez y Mendoza (2013) indican los siguientes objetivos de un sistema de competencias:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Entonces, a través de una buena gestión de sistemas de competencias se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo, al respecto según el Manual del Director de Recursos Humanos (2008, pág. 7) menciona lo siguiente:

- **Corto plazo**

Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipos se cuenta.

- **Medio plazo**

Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Así mismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación

- **Largo plazo**

Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación afectivo. Así mismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.

Cuadro 6. Aportes del Modelo de Gestión por Competencias.

Trabajador	Empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Adquiere y aplica habilidades, actitudes y conocimientos en su contexto laboral. • Conoce el nivel de desarrollo de sus competencias para el cargo que desempeña y puede emprender acciones para mejorarlas • Aumentar sus posibilidades de desarrollo al interior de la empresa, facilitando su participación en concursos internos • Mejora su empleabilidad al aumentar las oportunidades de acuerdo con sus competencias. • Entrega valor agregado a cada persona, ya que reconoce el valor individual de cada uno al interior de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta el nivel de competencias de sus trabajadores mejorando su productividad. • Optimiza los recursos de capacitación y desarrollo de sus trabajadores, focalizándolos en la obtención de los niveles necesarios de competencias. • Cumple de mejor forma su responsabilidad social, al apoyar el desarrollo de las competencias de sus trabajadores. • Apoya la conformación de una cultura laboral sustentada en el desarrollo de las personas. • Vincula alineamientos estratégicos, como es la visión y misión de la empresa, con la gestión humana, como es la selección, capacitación y oportunidades de desarrollo.

Fuente. Marchant citado por Becerra y Campos (2012, pág. 36)

2.3.6.3. Utilidades de un sistema de competencia.

Según el Manual del Director de Recursos Humanos indica las siguientes utilidades de un sistema de competencias (2008, págs. 6-8)

❖ Integración de equipos de trabajo

Una vez que se dispone de una descripción completa de puestos y ocupaciones, se asignan las personas adecuadas a los puestos donde mejor encajan. Se obtendrá así, un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos del departamento y de la empresa y no exclusivamente a los personales.

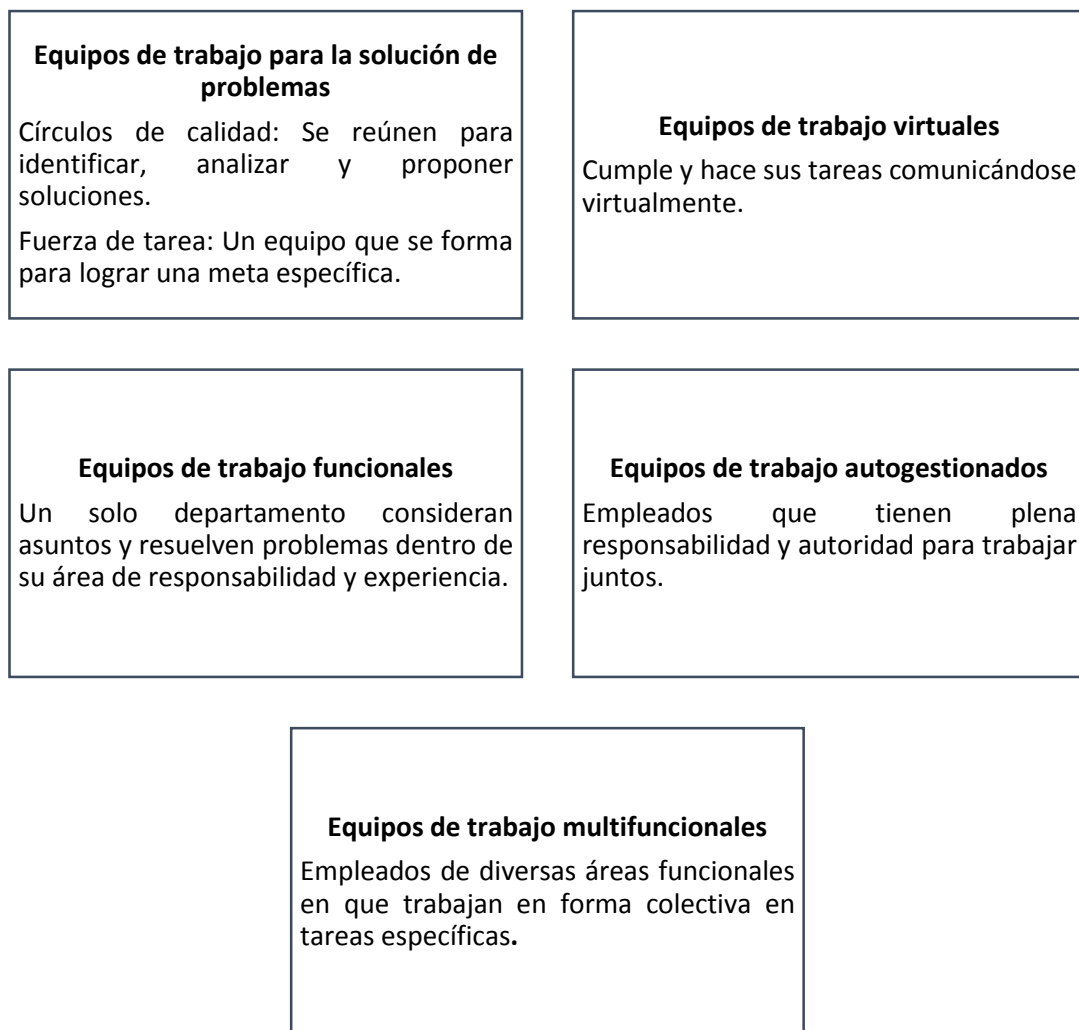
En opinión a Fainstein citado pro Ochoa (2012, pág. 2) “un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados”.

Es por ello que los equipos de trabajo en las organizaciones son importantes para resolver problemas y que las personas nuevas se integren al equipo.

Toro (2005, pág. 22) menciona que en una empresa la implementación de equipos de trabajos permitirá generar mejores resultados en las actividades, donde se tenga que:

- Asignar tareas de manera clara a cada miembro de equipo.
- Establecer normas claras, que permitan lograr el objetivo de la organización.
- Desarrollar actividades que permitan fortalecer al equipo y sus relaciones interpersonales.
- Mejorar la producción de la organización.
- Contar con talento humano competente y motivado.
- Genera identidad del empleado con la Organización.
- Impacta notablemente la comunicación asertiva entre los miembros del equipo de trabajo.

Cuadro 7. Tipos de equipo



Fuente. Chávez (2014, pág. 10)

❖ **Implantación de una cultura organizativa**

La cultura organizativa es un concepto abstracto, difícil de apreciar y de medir, pero que afecta directamente al desarrollo y a los resultados de las empresas.

Además “se puede afirmar que para cualquier organización la cultura representa su identidad y personalidad, además de constituir la forma como la empresa responde ante las condiciones cambiantes del

entorno, distinguiéndola de las demás organizaciones (...)” (Caicedo & Caldas, 2002, pág. 136).



Figura 7. Niveles de cultura

Fuente. Schein citado por Rodríguez (2009, pág. 74)

En definitiva, la cultura organizacional manifiesta los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia en equipo.

❖ **Apreciación del potencial.**

Para la empresa, es un factor de éxito adicional la definición de las competencias clave requerida para su funcionamiento y la localización de las personas que las posean, tanto en estado latente (porque no las estén utilizando) como en estado manifiesto (en activo).

❖ **Dirección por objetivos**

Una buena dirección por objetivos se apoya en la gestión por competencias, pues esta proporciona la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados de negocios.

❖ **Gestión del cambio**

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización y, así, se reduzca la resistencia al cambio y se logre una mejor aceptación de las nuevas medidas que requiere el paso de una etapa a otra.

❖ **Competencias clave de la organización**

La empresa plantea la estrategia de su negocio en función de desarrollo de sus competencias clave que aportan ventajas competitivas. A estos suman los criterios de Cuesta (2005, pág. 1) al exponer que:

La globalización del mercado cada vez más intensa, obliga a las empresas a distinguir muy bien cuáles son sus competencias clave, asociadas fundamentalmente a sus procesos de trabajo primarios o esenciales que son los generadores de los nuevos valores agregados. En conocer y gestionar bien para cada escenario esas competencias clave en su constante renovación y en relación dialéctica con las competencias de las personas de la organización, radicará cada vez más la ventaja competitiva básica sostenible de las empresas en el mundo globalizado.

2.3.6.4. Herramientas utilizadas para la selección por competencias.

Becerra y Campos (2012, págs. 32-33) indican las siguientes herramientas utilizadas para la selección por competencias:

❖ La entrevista focalizada.

Entrevista estructurada que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto.

❖ Test.

El test de capacidad cognitiva valora los aspectos de las competencias cognitivas, como, por ejemplo, Pensamiento Analítico.

Test de Personalidad: evalúa un gran número de competencias.

❖ Simulaciones, ejercicios prácticos y Assessment Center.

Aporta gran valor añadido al proceso de selección.

❖ Información bibliográfica

Estudio, a través del currículum vitae, de situaciones pasadas en las que hubo más posibilidades de desarrollar unas determinadas competencias.

❖ Entrevista telefónica

Comprobación de criterios que no pueden evaluarse en la entrevista curricular.

2.3.6.5. Dimensiones del desarrollo de competencias profesionales

❖ Competencias gerenciales

Parte de la idea que “El Gerente, ayuda al recurso humano a mejorar su desempeño y a desarrollar las fortalezas a largo plazo, todo se basa en una confianza y trabajo mutuo”. (Gómez A. , s.f., pág. 4)

Siguiendo con este lineamiento de ideas, Aristimuño, Guaita y Monroy mencionan que dentro de las competencias gerenciales se encuentran:

- Desarrollo de personas: capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- Dirección de personas: capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
- Trabajo en equipo y cooperación: capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.
- Liderazgo: capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.
- Gestión del cambio y desarrollo de la organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización

- Nivel de conocimientos gerenciales
- Nivel de habilidades y destrezas gerenciales
- Conductas y actitudes gerenciales

❖ **Competitividad**

Según el Ministerio de Buenos Aires (2006, pág. 12) menciona que, a un nivel microeconómico, el concepto de competitividad es bastante claro y directo. El sujeto de competitividad puede aislarse con facilidad: es la empresa. La performance de la firma puede ser evaluada por sus ventas, a través de la participación en el mercado, o por el rendimiento de la misma.

Por su parte, Avalos (2009, pág. 4) menciona que la competitividad es la “Capacidad que tiene una organización para operar y crecer rentablemente, es decir crear valor para sus propietarios, en un mercado donde operan competidores exitosos”.

Una empresa logra competitividad estratégica cuando formula e implanta con éxito una estrategia que le permite obtener un retorno superior sobre el capital en ella invertido, incremento de esta manera su valor.

Sin embargo, se plantea al igual que se invierte en los clientes se debe invertir en las personas que son parte de la organización, puesto que los empleados son considerados como activadores inteligentes de una empresa.

Índice de productividad del trabajo.

La productividad de trabajo está relacionada con la eficacia del talento humano.

Nivel de calidad de los servicios.

Un buen diseño estratégico, selección y reclutamiento del talento humano más un proceso motivacional y evaluación sobre las actividades permitirá mejorar la calidad de servicio en la empresa, mediante una adecuada gestión.

Imagen empresarial proyectada.

La imagen es como carta de presentación de la organización, al respecto García (2001, pág. 34) propone que constituye un concepto generado por la acumulación de impresiones sobre una empresa deberá hablarse necesariamente de la actuación de ésta para crear tales impresiones, es decir, del tratamiento de su identidad corporativa pues, indirectamente, sí puede influir en el resultado final de la imagen pública.

2.4. Glosario de términos

- ❖ **Competencia:** está relacionada con las habilidades y actitudes, es decir, “hace referencia a la capacidad de la persona para demostrar que su forma de resolver un determinado conflicto o de hacer algo puntual es la mejor que existe.
- ❖ **Competencias específicas:** Es analizar la situación corporativa, identificando oportunidades de crecimiento y formulando propuestas de creación de valor en base a su potencial y a los recursos y capacidades que requieren.
- ❖ **Competencias genéricas:** caracterizada por trabajar en coordinación con otras personas, de dentro y fuera de la organización, en la consecución de objetivos comunes, y relacionarse positivamente con ellas ejerciendo un liderazgo que contribuya al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, gestionando y resolviendo las diferencias que surjan entre ellos.
- ❖ **Competencias gerenciales:** El Gerente, ayuda al recurso humano a mejorar su desempeño y a desarrollar las fortalezas a largo plazo, todo se basa en una confianza y trabajo mutuo
- ❖ **Gestión:** aquellas acciones relacionadas con actividades que están dirigidas a la realización y desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad.
- ❖ **Gestión del talento humano:** es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.
- ❖ **Habilidades conceptuales:** se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc. Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades.

- ❖ **Habilidades gerenciales:** están vinculadas a las funciones y responsabilidades del gerente donde dirige a las personas mediante la comunicación y motivación en la comunidad laboral.
- ❖ **Habilidades humanas:** Se refiere a la habilidad e interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, aliados, etc. Esta habilidad representa uno de los puntos a destacar en un buen gerente, ya que el gerente debe tener esta estabilidad como una fortaleza dentro de su perfil, para la resolución de conflicto
- ❖ **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. En este sentido un gerente que no posee estas habilidades en su cargo debe hábilmente tratar de inmediatamente trabajar en desarrollarla ya que es una de las características fundamentales en el desarrollo de eficiencia y éxito organizacional.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

El Diseño de investigación que se va a utilizar es de la forma cómo se contrasta la hipótesis que según Mejía M. (2005, págs. 27-44) hay dos formas: a) De efecto a causa y b) De causa a Efecto. Por otro lado, Hernández Sampieri (2014, págs. 152-164) define que “el termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación”.

Por lo tanto, muestra al investigador lo que debe plantear para lograr sus objetivos en la investigación, contestar las preguntas que se ha planteado en la formulación del problema, formular con certeza las hipótesis y contrastarlas en un contexto específico.

Esta tesis presenta un diseño de investigación no experimental con el enfoque cuantitativo, pues se deja la variable independiente (Gestión Talento Humano) tal como la encontramos, sin modificarla, para ver su efecto sobre la variable dependiente (Competencias profesionales). En este caso, los datos de las variables son tomadas a través de encuesta-cuestionario para obtener los resultados.

Además, el tipo de diseño que se acoge es el transeccional, en este diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu y Tucker, citados en Hernández (2014)). El propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. A su vez, los diseños transeccionales se dividen en tres (como se puede ver en la siguiente figura), de los cuales tomaremos el diseño correlacional-causal pues se describe la relación existente entre las dos variables estudiadas. Primero se

realiza la recolección de datos (en este caso, encuestas) y posteriormente ver su efecto. En la siguiente figura veremos gráficamente los tipos de diseños que existen resaltando los que se usan en esta investigación:



Figura 8. Clasificación del Diseño No Experimental.

Fuente: Tomado del libro Hernández Sampieri (2014). Estos son los diseños de investigación, resaltando en rojo los usados en esta tesis.

3.2. Población de Estudio

La población de estudio está representada por todos los trabajadores Administrativos de tres (03) Instituciones de Educación Superior (IES) que se ubican en la zona 4 de Ecuador y estas son:

- *Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí (ESPAM)*
- *Universidad Técnica de Manabí (UTEM)*
- *Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM)*

. Estas IES solo tienen sede en la provincia de Manabí, los cuales son financiados por el Estado. En el siguiente cuadro veremos el número de trabajadores administrativos que se obtiene de cada IES, tal como se muestran en los siguientes cuadros a continuación:

Cuadro 8. N° de Personal Administrativo por Tipo de Contrato de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador (2015)⁵

PERSONAL ADMINISTRATIVO POR TIPO DE CONTRATO	Nº de Trabajadores
PERSONAL POR CONTRATO LOSEP	40
PERSONAL POR CONTRATO INDEFINIDO	50
PERSONAL POR CONTRATO DEFINIDO	63
PERSONAL ADMINISTRATIVO CON NOMBRAMIENTO	81
TOTAL, PERSONAL ADMINISTRATIVO DE ESPAM	234

Fuente. Elaboración propia. Datos tomados de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador.

Cuadro 9. N° de Personal Administrativo de la Universidad Técnica de Manabí⁶.

PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UTM	Nº de Trabajadores
PERSONAL DE ASESORIA	19
PERSONAL DE APOYO	459
TOTAL, PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UTM	478

Fuente. Elaboración propia. Datos tomados de la UTM.

Cuadro 10. N° de Personal Administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2015)⁷

PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ULEAM	Nº de Trabajadores
TOTAL, PERSONAL ADMINISTRATIVO DE ULEAM	478

La población está dada por la suma de la cantidad de trabajadores administrativos que labora en las 3 IES seleccionadas. Esta cantidad suma **1190** trabajadores.

⁵ Los datos fueron consignados en la siguiente dirección web site: <http://espam.edu.ec/lotaip/>

⁶ Los datos fueron consignados en la siguiente dirección web site: <http://www.utm.edu.ec/archivos/repositorio/transparencia/literal-b2/literal-b2-Distributivo-de-personal-2014.pdf>

⁷ Los datos fueron consignados en la siguiente dirección web site: <http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2012/09/Distributivo-Administrativos.pdf>

3.3. Tamaño de Muestra

La muestra está determinada tomando en cuenta solo el personal administrativo de cada IES de la población total, pues estos tienen un enlace más directo con la Gestión del Talento Humano.

Los datos que se generan son tomados aleatoriamente y se reemplaza en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P(1-P)}{e^2(N-1) + Z^2 * P(1-P)}$$

Donde:

n:	Tamaño de la muestra.	
N:	Población estudiantil	= 1190
σ^2 :	Desviación estándar	= 0,5
Z:	Nivel de confianza 95%	= 1,96
e^2 :	Error muestral (0.05)	= 5%

Reemplazando los valores en la fórmula, obtenemos el valor del tamaño muestral que es **n** = 290 Trabajadores administrativos que serán consultados mediante una encuesta-cuestionario y forma parte de nuestra muestra.

3.4. Técnica de Recolección

“La metodología cuantitativa usualmente parte de los cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica con base en los cuales formula hipótesis sobre relaciones esperadas entre las variables que hacen parte del problema que estudia. Su contrastación se realiza mediante la recolección de información cuantitativa orientada por conceptos empíricos medibles, derivados de conceptos teóricos con los que se construyen las hipótesis conceptuales (Carlos Arturo Monje Álvarez, 2011)”.

Esta investigación cuenta, de manera general, con dos técnicas para la obtención de datos, como son:

- La revisión de documentos o análisis documental (Base teórica)
- Cuestionario y encuesta (Análisis de datos).

El presente estudio utilizará la técnica de encuestas para la recopilación de datos en el tamaño de muestra de esta investigación, es decir a doscientos noventa (290) trabajadores administrativos que laboran en las IES que se ubican en la zona 4 de Ecuador sobre su percepción en la gestión del talento humano (ver cuestionario en el anexo N° 5) y, por otro lado, otra encuesta a la misma cantidad de trabajadores indique su nivel en los tipos de competencias profesionales (Ver cuestionario en el anexo N° 4).

3.5. Operacionalización de las Variables.

3.5.1. Variable Independiente: Gestión del Talento Humano.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	ÍNDICE	INSTRUMENTO
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Decisiones acerca de la relación con los trabajadores que influye en la eficacia y eficiencia de éstos y de las organizaciones.	Clima Laboral	Liderazgo	1-3	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En Desacuerdo. 3. Indiferente. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de Acuerdo	Encuesta
			Nivel de Ausentismo	4-7		
		Procesos de la GTH	División de Selección y Reclutamiento	8-10		
			División de Cargos	11-12		
			División de Capacitación	13-15		
		Incentivos a la buena labor	Tiempo para alcanzar sus metas	16-20		
			Motivación	21-24		

3.5.2. Variable dependiente: Desarrollo de Competencias Profesionales.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	ÍNDICE	INSTRUMENTO
DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES	Se refiere a los conocimientos, habilidades, aptitudes, destrezas, procedimientos, pero también, a los valores, creencias, actitudes, motivaciones y comportamientos presentes en el desempeño laboral del trabajador	Competencias Genéricas	Trabajo en Equipo	1-3	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En Desacuerdo. 3. Indiferente. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de Acuerdo	Encuesta
			Participación e ideas	4-5		
		Competencias Específicas	Conocimiento de funciones	6-11		
			Habilidades Manuales	12-20		
		Competencias Gerenciales	Comunicación Eficaz	21-25		
			Conducción de Grupos de Trabajo	26-30		

3.6. Análisis de la Información

El presente estudio utilizará el cuestionario como técnica para la recopilación de datos de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador, con el tamaño muestral que nos brinda la fórmula de la sección 3.3.

Se formula dos cuestionarios compuestos por preguntas de apoyo y preguntas específicas, siendo estas últimas las seleccionadas para medir el valor de los indicadores y, en consecuencia, las dimensiones.

Las preguntas del cuestionario N° 1⁸ brindaran un panorama general de la perspectiva del Trabajador sobre la Gestión del Talento Humano en las IES seleccionadas, además de permitir entender con precisión los canales por los cuales se relacionan las dimensiones. Así, las preguntas consideradas en el cuestionario N° 1 son 25.

Por otro lado, las preguntas del Cuestionario N° 2⁹ pretenden obtener las respuestas acerca de las competencias profesionales que son formadas por la Gestión del talento humano, los que serán directamente incluidos en la formación de los indicadores, y en consecuencia de las dimensiones. Así, las preguntas (Ítems) consideradas del cuestionario N° 2 son 25.

Cuadro 11. Distribución de las Dimensiones del Cuestionario N° 1.

DIMENSIONES	TIPO DE ITEM	ITEMS
CLIMA LABORAL	Escala de Likert	De 01 al 07
PROCESOS DE LA GESTIÓN	Escala de Likert	De 08 al 15
RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS	Escala de Likert	De 16 al 25

⁸ Ver Anexo 5.

⁹ Ver Anexo 4.

Cuadro 12. Distribución de las Dimensiones del Cuestionario N° 2.

DIMENSIONES	TIPO DE ITEM	ITEMS
COMPETENCIAS GENÉRICAS	Escala de Likert	De 01 al 05
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Escala de Likert	De 06 al 20
COMPETENCIAS GERENCIALES	Escala de Likert	De 21 al 30

Cada pregunta (Ítems), en ambos cuestionarios, poseerá 5 alternativas las cuales para ser incorporadas en los indicadores serán sometidas a la escala de Likert (como se muestra en la tabla 4). Asimismo, la puntuación de las alternativas irá en orden descendente: La alternativa 1 poseerá una puntuación de 5, la alternativa 2 una puntuación de 4, hasta la alternativa 5, la cual poseerá una puntuación de 1, como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 13. Valoración de las Alternativas.

ALTERNATIVAS	PUNTAJES
ALTERNATIVA 1. TOTALMENTE EN DESACUERDO.	1
ALTERNATIVA 2: EN DESACUERDO.	2
ALTERNATIVA 3: INDIFERENTE.	3
ALTERNATIVA 4: DE ACUERDO	4
ALTERNATIVA 5: TOTALMENTE DE ACUERDO.	5

CAPITULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de Resultados

4.1.1. VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

4.1.1.1. Media y desviación estándar de la dimensión Clima Laboral.

Estadísticos	Valor
Media	2,08
Mediana	1,88
Desviación estándar	0,63
Percentil 25	1,71
Percentil 75	2,42

Primero se considera un puntaje mínimo de 1 punto y puntaje máximo de 5 puntos. La media del nivel de Clima laboral es 2.08, mientras que los datos se desvían, respecto al promedio, en 0.63. Por otro lado, el 50% del total de opiniones asigna un puntaje máximo de 1.88 al nivel de clima laboral, el 25% menos de 1.71 y otro 25% considera un mínimo de 2.42 puntos.

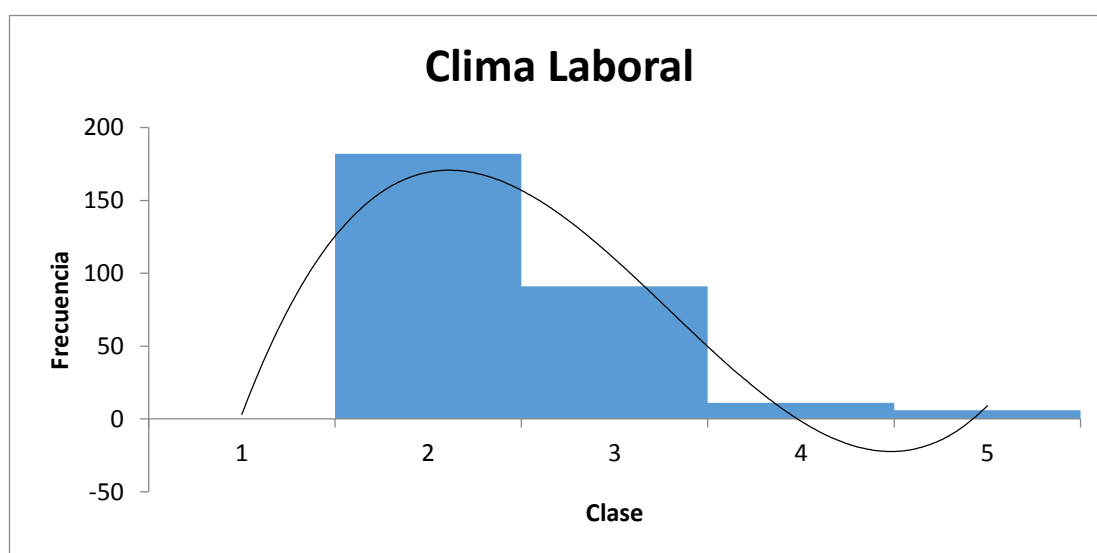


Figura 9. Histograma de Frecuencia del Clima laboral

4.1.1.2. Media y desviación estándar de la dimensión Procesos de la Gestión de TH.

Estadísticos	Valor
Media	2,21
Mediana	2,00
Desviación estándar	0,76
Percentil 25	1,75
Percentil 75	2,50

Se consideró un puntaje mínimo de 1 punto y puntaje máximo de 5 puntos. La media del nivel de Procesos de la GTH es 2.21, mientras que los datos se desvían, respecto al promedio, en 0.76. Por otro lado, el 50% del total de opiniones asigna un puntaje de máximo 2.00 al nivel de políticas institucionales, el 25% menos de 1.75 y otro 25% considera un mínimo de 2.50 puntos.

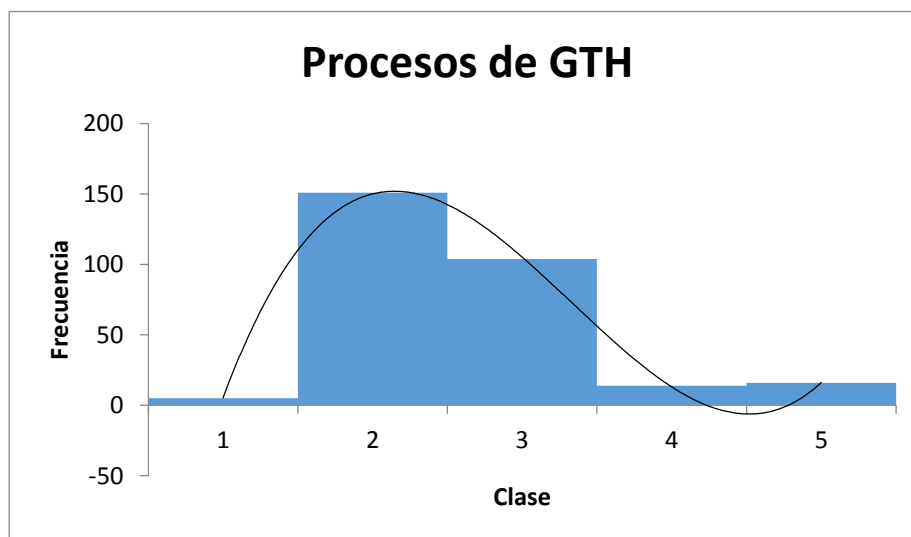


Figura 10. Histograma de Frecuencia de Procesos de GTH

Cabe señalar que el indicador “Capacitación” posee el mayor promedio (2.30), quiere decir que los trabajadores indican que este indicador es la mejor herramienta para una buena gestión de talento humano, seguido

de Nivel de “Motivación” (2.24) y en tercer lugar el “tiempo para alcanzar metas” (2.21).

4.1.1.3. Media y desviación estándar de la dimensión Incentivos

Estadísticos	Valor
Media	2,22
Mediana	1,90
Desviación estándar	0,81
Percentil 25	1,68
Percentil 75	2,53

Se consideró un puntaje mínimo de 1 punto y puntaje máximo de 5 puntos. La media del nivel de Incentivo laboral es 2.22, mientras que los datos se desvían, respecto al promedio, en 0.81. Por otro lado, el 50% del total de opiniones asigna un puntaje de máximo 1.90 al nivel de Incentivos, el 25% menos de 1.68 y otro 25% considera un mínimo de 2.53 puntos.

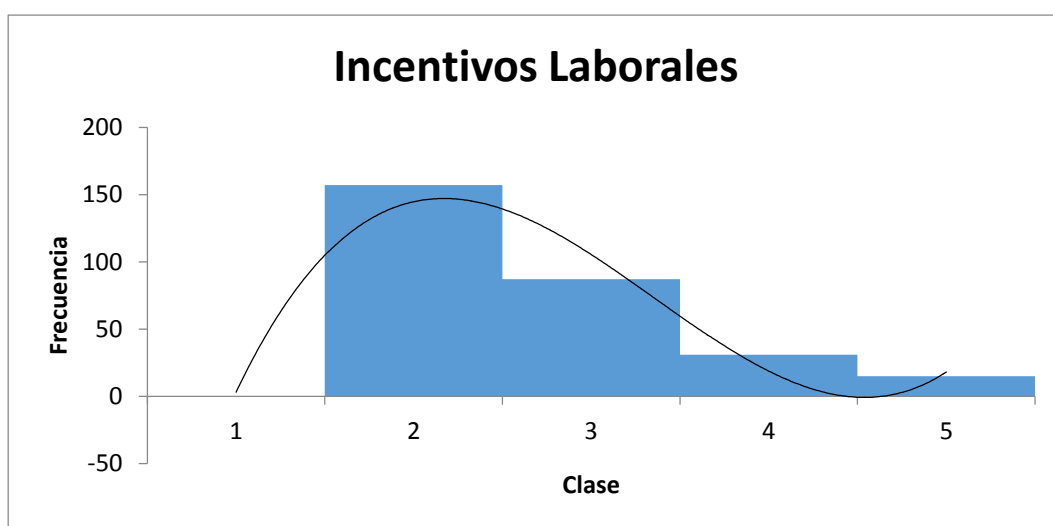


Figura 11. Histograma de Frecuencia de Incentivos Laborales.

Cabe señalar que el indicador “Tiempo” para alcanzar metas de sus labores posee el mayor promedio (2.30), quiere decir que los

trabajadores indican que este indicador es la mejor herramienta para una buena gestión de talento humano, seguido de Nivel de “Motivación” (2.24) y en tercer lugar el “tiempo para alcanzar metas” (2.21).

4.1.2. VARIABLE COMPETENCIAS PROFESIONALES

4.1.2.1. *Media y desviación estándar de la dimensión Competencias Genéricas*

Estadísticos	Valor
Media	2,20
Mediana	2,00
Desviación estándar	0,80
Percentil 25	1,58
Percentil 75	2,58

Se consideró un puntaje mínimo de 1 punto y puntaje máximo de 5 puntos. La media del nivel de competencias Genéricas es 2.20, mientras que los datos se desvían, respecto al promedio, en 0.80. Por otro lado, el 50% del total de opiniones asigna un puntaje de máximo de 2.00 al nivel de Competencias Genéricas del Trabajador de la ESPAM, el 25% menos de 1.58 y otro 25% considera un mínimo de 2.58 puntos.

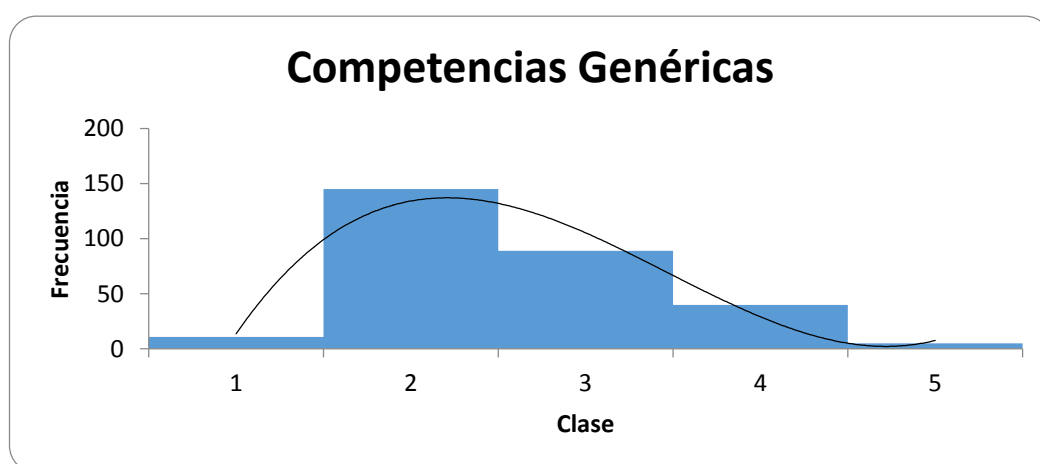


Figura 12. Histograma de Frecuencia de la Competencias Genéricas

Estadísticos	Valor
Media	2,23
Mediana	2,12
Desviación estándar	0,72
Percentil 25	1,69
Percentil 75	2,56

Cabe señalar que el indicador de trabajo en equipo posee el menor promedio (promedio de 2.00), seguido de participación e ideas en el ámbito laboral con promedio de 2.40.

4.1.2.2. Media y desviación estándar de la dimensión Competencias Específicas.

Se consideró un puntaje mínimo de 1 punto y puntaje máximo de 5 puntos. La media del nivel de Competencias Específicas es 2.23, mientras que los datos se desvían, respecto al promedio, en 0.72. Por otro lado, el 50% del total de opiniones asigna un puntaje de máximo 2.12, al nivel de competencias Específicas de los trabajadores, el 25% menos de 1.69 y otro 25% considera un mínimo de 2.56 puntos.

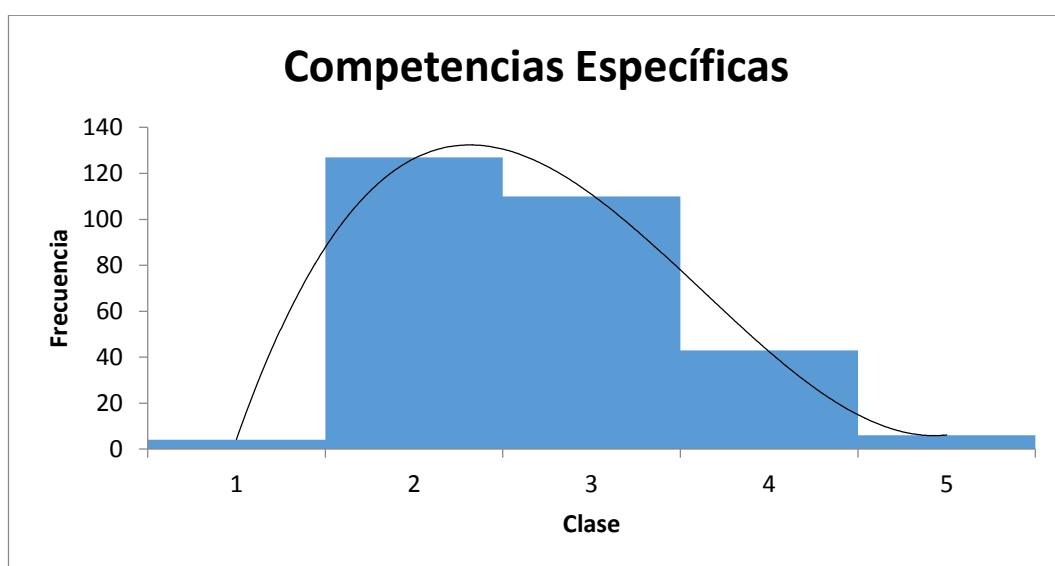


Figura 13. Histograma de Frecuencia de la Dimensión Competencias Específicas.

Cabe señalar que el indicador habilidades posee el menor promedio (promedio de 2.24), seguido de Conocimiento de funciones (2.30)

4.1.2.3. **Media y desviación estándar de la dimensión Competencias Gerenciales.**

Estadísticos	Valor
Media	2,27
Mediana	2,22
Desviación estándar	0,69
Percentil 25	1,74
Percentil 75	2,73

Se consideró un puntaje mínimo de 1 punto y puntaje máximo de 5 puntos. La media del nivel de conocimientos es 2.27, mientras que los datos se desvían, respecto al promedio, en 0.69. Por otro lado, el 50% del total de opiniones asigna un puntaje de máximo 2.22 al nivel de Competencias Gerenciales de los trabajadores, el 25% menos de 1.74 y otro 25% considera un mínimo de 2.73 puntos.

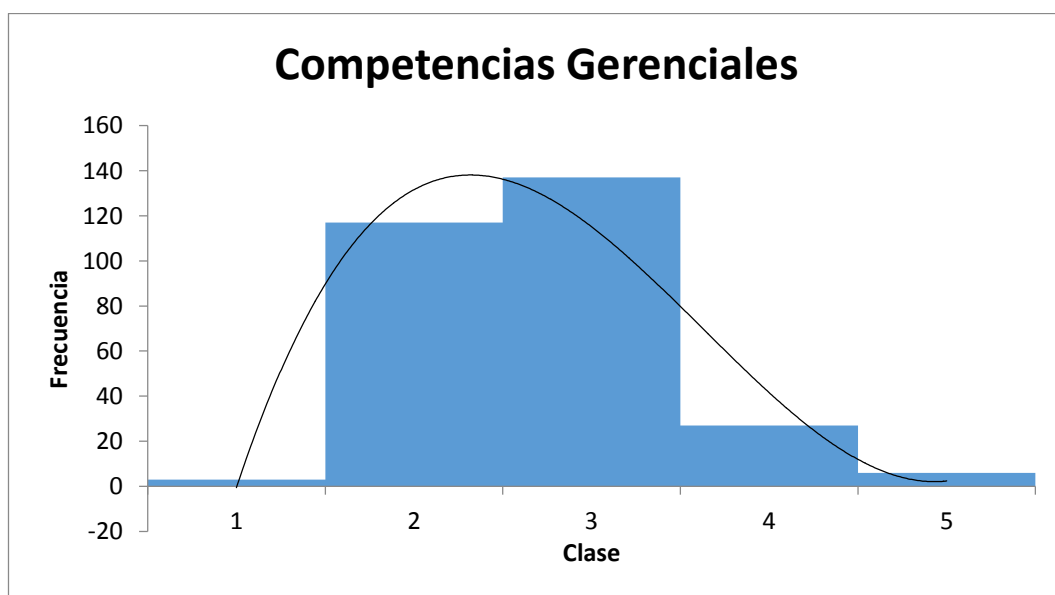


Figura 14. Histograma de Frecuencia de la Dimensión Competencias Gerenciales.

Cabe señalar que el indicador Conducción de grupos de Trabajo posee el menor promedio (con promedio de 2.22), seguido de Comunicación Eficaz del trabajador (2.34).

Por otro lado, el indicador que tiene mayor importancia, en cuanto a las competencias estudiadas, es la participación de los trabajadores, seguido comunicación en la institución y en tercer lugar el conocimiento de sus funciones.

4.2. Análisis, interpretación y discusiones de resultados

Cuadro 14 - Indicadores para prueba de hipótesis variable independiente gestión del talento humano

VAR.	DIMENSIONES	INDICADOR	PREGUNTA	ÍTEM
GESTION DEL TALENTO HUMANO	CLIMA LABORAL	Liderazgo	P1	Cree usted que la gestión del talento humano por competencias en las instituciones de nivel Superior de Manabí utiliza algún tipo de estrategia para mejorar el clima laboral.
		Liderazgo	P2	Cree usted que la gestión del talento humano por competencias en las instituciones de nivel superior permitirá alcanzar mayores niveles de calidad de Liderazgo en el grupo.
		Liderazgo	P3	Cree usted que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí necesita capacitación en Liderazgo de los directores de la IES
		Nivel de ausentismo	P4	Cree Ud. que la gestión de las competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí motiva a las personas a estar presentes en su trabajo.
		Nivel de ausentismo	P5	Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias genera un mejor nivel de presencia en el trabajo.
		Nivel de ausentismo	P6	Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí disminuye la falta de personal.
		Nivel de ausentismo	P7	Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias necesita tener mayores niveles de interrelación existente entre empleado-autoridad.
	PROCESOS DE LA GTH	División de selección y reclutamiento	P8	Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí para elevar la competencia llevan un buen desempeño de la selección de personal.
		División de selección y reclutamiento	P9	Considera Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí reclutan al personal con competencias suficientes para reforzar el nivel administrativo.
		División de selección y reclutamiento	P10	La gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí realiza una buena evaluación para el nuevo personal.
		División de cargos	P11	El nivel de Cargos con los que cuenta las IES en Manabí permite medir las competencias que requiere el puesto.
		División de cargos	P12	Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí crea puestos asignados de acuerdo al nivel de competencias para los trabajadores.
		División de capacitación	P13	Entiende Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí tiene el presupuesto disponible para atender la demanda de capacitaciones.
		División de capacitación	P14	Las Instituciones de Educación Superior de Manabí poseen un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación
		División de capacitación	P15	Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí para elevar la competencia deben generar y profundizar las capacitaciones de personal.
	INCENTIVOS A LA BUENA LABOR	Capacitación continua al personal	P16	Las Instituciones de Educación Superior de Manabí para afrontar la competencia nacional requiere de un mejoramiento continuo de la calidad, tecnología y metodología en optimización de recursos.
		Flujo de Proceso	P17	Considera Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión
		Aplicación de las Normativas de desarrollo laboral	P18	Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí elabora estrategias han sido elaboradas considerando el marco normativo vigente.
		Elaboración de Plan de Contingencia	P19	Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí ha elaborado programas operativos sobre la base de los objetivos de gestión de la entidad
		Evaluación de desempeño del personal	P20	La gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad.
		Motivación	P21	¿La gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí elaboran indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos de gestión?
		Motivación	P22	La gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí promueve una relación estrecha entre el empleado y el jefe.
		Motivación	P23	La gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí da beneficios a los empleados por sus logros.
		Motivación	P24	¿En las Instituciones de Educación Superior de Manabí existe un modelo de gestión para apoyar a los empleados del estado?
		Motivación	P25	La gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores

Cuadro 15 - Indicadores para prueba de hipótesis variable dependiente desarrollo de competencias profesionales

DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES	COMPETENCIAS GENÉRICAS	Trabajo en equipo	P1	Cree usted que la gestión del talento humano por competencias en las instituciones de nivel Superior de Manabí utiliza algún tipo de estrategia para mejorar el clima laboral.
		Trabajo en equipo	P2	Cree usted que la gestión del talento humano por competencias en las instituciones de nivel superior permitirá alcanzar mayores niveles de calidad de Liderazgo en el grupo.
		Trabajo en equipo	P3	Cree usted que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí necesita capacitación en Liderazgo de los directores de la IES
		Participación e ideas	P4	Cree Ud. que la gestión de las competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí motiva a las personas a estar presentes en su trabajo.
		Participación e ideas	P5	Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias genera un mejor nivel de presencia en el trabajo.
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Trabajo en equipo	P6	Soy práctico, mecánico y realista.
		Conocimiento de funciones	P7	Soy una persona adaptable a los cambios.
		Conocimiento de funciones	P8	Disfruto descubrir cosas nuevas para hacer otras no muy comunes.
		Conocimiento de funciones	P9	Hay algo que “no hay posibilidad de hacer”, busco la manera de hacerlo.
		Conocimiento de funciones	P10	Hago todo lo que falta sin que me lo digan para acabar los proyectos.
		Conocimiento de funciones	P11	Soy una persona creativa e innovadora.
		Habilidades Manuales	P12	Tengo habilidades para superar retos y obstáculos en el camino.
		Habilidades Manuales	P13	Tengo facilidad de comunicación.
		Habilidades Manuales	P14	Soy autónomo en el trabajo que realizo.
		Habilidades Manuales	P15	Tengo predisposición para asumir riesgos.
		Habilidades Manuales	P16	Me resulta fácil asignar tareas a los demás.
		Habilidades Manuales	P17	Escucho a aquellos que me proporcionan nuevas ideas de negocio.
		Habilidades Manuales	P18	Trabajo bajo presión y en equipo.
		Habilidades Manuales	P19	Sacrifico mi tiempo libre para realizar lo que no he terminado.
		Habilidades Manuales	P20	Me gusta ser líder y seguir mis ideales.
	COMPETENCIAS GERENCIALES	Comunicación eficaz	P21	Se enfrenta a la tarea con curiosidad y sin miedo al fracaso.
		Comunicación eficaz	P22	No se aburre con tareas que domina.
		Comunicación eficaz	P23	Busca tareas nuevas y que le supongan retos.
		Comunicación eficaz	P24	La nueva tarea pone en práctica su capacidad innovadora.
		Comunicación eficaz	P25	Prefiere realizar tareas difíciles que para ampliar su conocimiento.
		Conducción de grupos de trabajo	P23	Admite que el error es conocer y no lo ve como un fracaso.
		Conducción de grupos de trabajo	P24	Para que acometa la tarea no es necesario ofrecerle recompensas.
		Conducción de grupos de trabajo	P25	Cree que está motivado hacia la finalidad de poder realizar eficientemente sus labores.
		Conducción de grupos de trabajo	P26	Cree que está preparado para formular proyectos de inversión turísticos en diferentes segmentos del sector social y empresarial.
		Conducción de grupos de trabajo	P27	Cree que está preparado para dirigir proyectos.
		Conducción de grupos de trabajo	P28	Se enfrenta a la tarea con curiosidad y sin miedo al fracaso.
		Conducción de grupos de trabajo	P29	No se aburre con tareas que domina.
		Conducción de grupos de trabajo	P30	Busca tareas nuevas y que le supongan retos.

Para la prueba de hipótesis general y específica se han utilizado los indicadores y construido indicadores generales para la contrastación de hipótesis.

Asimismo se ha usado la puntuación de la escala de Likert para categorizar los resultados en bajo, medio y alto grado según indicador de esa manera están creadas las categorías y se procede al análisis de chi cuadrado ya que son variables cualitativas.

LA HIPÓTESIS GENERAL

“Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.”

En la hipótesis general planteada, donde la variable Independiente es la Gestión del Talento Humano compuesta por las dimensiones clima laboral, procesos de la gestión del talento humano e incentivos a la buena labor y la variable dependiente es el Desarrollo de Competencias profesionales, compuesta por las dimensiones competencias genéricas, específicas y gerenciales.

1) HIPOTESIS

Ho= La variable Gestión del talento humano y Desarrollo de competencias profesionales son independientes

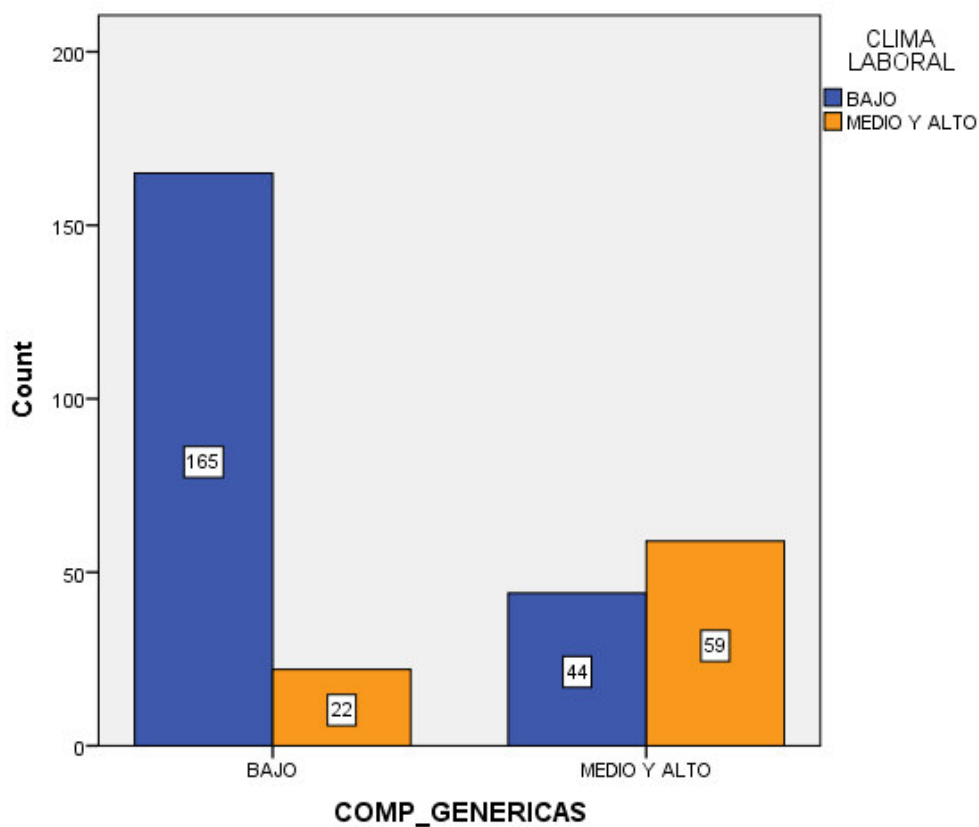
H1= La variable Gestión del talento humano y Desarrollo de competencias profesionales son dependientes

2) NIVEL DE SIGNIFICANCIA $\alpha=0.05$

3) REGLA DE DECISIÓN: SALIDA DEL SPSS

D.COMP_PROF * GTH – Tabla cruzada				
CONTEO		Gestión del talento humano		Total
		Bajo	Medio y alto	
Desarrollo de competencias profesionales	Bajo	107	52	159
	Medio y alto	61	70	131
Total		168	122	290

Nota: Se agruparon las categoría, medio y alto en ambas variables ya que la categoría alto era muy pequeña para el análisis.



Prueba de Chi-Cuadrado			
	Valor	gl	Sig. Asintótica (p-valor) (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	12.666	1	,000
N ^a de casos	290		
a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es de 55.11.			

Medidas simétricas		Valor	Significancia aproximada (p-valor)
Ordinal	Gamma	,405	,000
	Spearman	,209	,000
N ^a de casos		290	

REGLA DE DESICIÓN

$p_v \leq \alpha$, aceptar H_1 ; $p_v > \alpha$, aceptar H_0

4) DECISIÓN

$0,000 \leq 0.05 \alpha$, aceptar $H_1 \rightarrow$ La variable Gestión del talento humano y Desarrollo de competencias profesionales son dependientes

5) CONCLUSIÓN

Chi cuadrado: Como la significancia es 0.000 es decir menor que 0.05 se rechaza H_0 y Acepta H_1 , por lo que se afirma que la variable Gestión del talento humano si es dependiente Desarrollo de competencias profesionales.

Obsérvese que en la leyenda de la celda dice "0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es de 55.11" por lo que cumple con la condición de validez, ya que lo máximo tolerable es 20%.

6) INTERPRETACIÓN DE COEFICIENTES

Para la interpretación se ha utilizado las pruebas no paramétricas para variables cualitativas del tipo ordinal.

- a) Gamma: Este coeficiente analiza la relación de las variables, está dentro de un rango entre -1 a 1, siendo que más cercano a 0 no indica relación y lo contrario indica una relación positiva o negativa dependiendo del signo resultante. El resultado de la salida es de GAMMA= 0,405 hay una relación moderada positiva, es decir al aumentar la variable Gestión del talento humano también el desarrollo de competencias profesionales.
- b) Coeficiente de Sperman: Esta coeficiente muestra la asociación entre variables de 0 a 1, mientras más cercano a 1 indica correlación. El resultado de la salida es de SPEARMAN= 0,209 hay una correlación baja entre las variables gestión del talento humano y desarrollo de competencias profesionales.

LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Hipótesis específica 1: “La gestión del clima laboral tiene una influencia positiva sobre las competencias genéricas de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4- Ecuador en el año 2016”

1) HIPOTESIS

Ho= La variable gestión del clima laboral y competencias genéricas son independientes

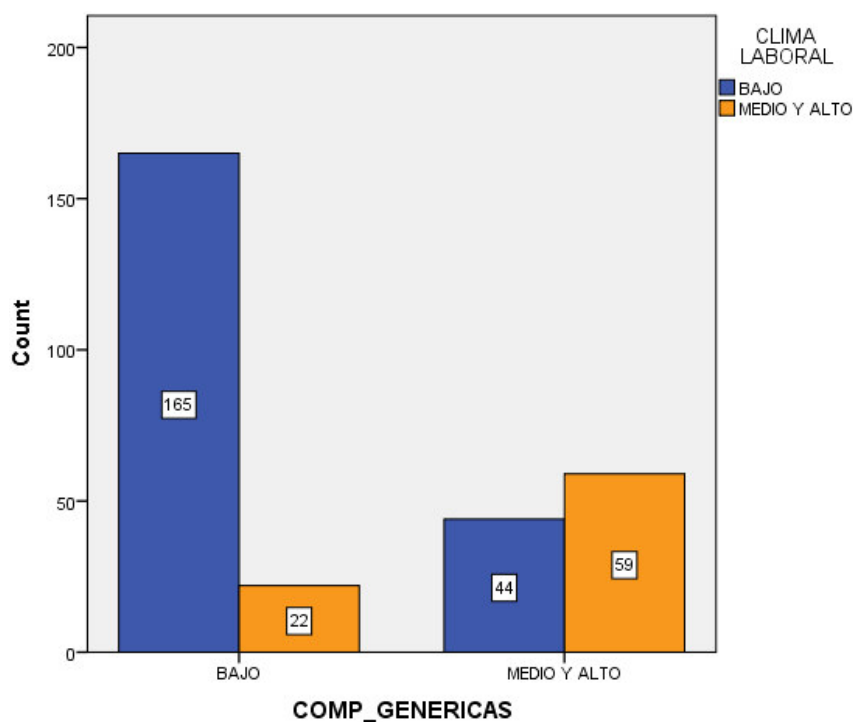
H1= La variable gestión del clima laboral y competencias genéricas son dependientes

2) NIVEL DE SIGNIFICANCIA $\alpha=0.05$

3) REGLA DE DESICIÓN: SALIDA DEL SPSS

COMP_GENERICAS * G. CLIMA_LABORAL – Tabla cruzada				
CONTEO		Gestión del clima laboral		Total
		Bajo	Medio y alto	
Competencias genéricas	Bajo	165	22	187
	Medio y alto	44	59	103
Total		209	81	290

Nota: Se agrupo las categoría, medio y alto en ambas variables ya que la categoría alto era muy pequeña para el analisis



Prueba de Chi-Cuadrado			
	Valor	gl	Sig. Asintótica (p-valor) (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	68.358	1	,000
Nº de casos	290		
a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es de 28.77.			

Medidas simétricas		Valor	Significancia aproximada (p-valor)
Ordinal	Gamma	,819	,000
	Spearman	,486	,000
Nº de casos		290	

REGLA DE DECISIÓN

$p_v \leq \alpha$, aceptar H_1 ; $p_v > \alpha$, aceptar H_0

4) DECISIÓN

$0,000 \leq 0.05 \alpha$, aceptar $H_1 \rightarrow$ La variable gestión del clima laboral y competencias genéricas son dependientes

5) CONCLUSIÓN

Chi cuadrado: Como la significancia es 0.000 es decir menor que 0.05 se rechaza H_0 y Acepta H_1 , por lo que se afirma que la variable gestión del clima laboral si es dependiente competencias genéricas.

Obsérvese que en la leyenda de la celda dice "0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es de 28.77" por lo que cumple con la condición de validez, ya que lo máximo tolerable es 20%.

6) INTERPRETACIÓN DE COEFICIENTES

Para la interpretación se ha utilizado las pruebas no paramétricas para variables cualitativas del tipo ordinal.

- a) Gamma: Este coeficiente analiza la relación de las variables, está dentro de un rango entre -1 a 1, siendo que más cercano a 0 no indica relación y lo contrario indica una relación positiva o negativa dependiendo del signo resultante. El resultado de la salida es de GAMMA= 0.819 hay una relación positiva muy alta, es decir al

aumentar la gestión del clima laboral también lo hace competencias genéricas

- b) Coeficiente de Sperman: Esta coeficiente muestra la asociación entre variables de 0 a 1, mientras más cercano a 1 indica correlacion. El resultado de la salida es de SPEARMAN= 0,486 hay una correlación moderada entre las variables gestión del clima laboral y competencias genéricas.

Hipótesis específica 2: “Los procesos de la gestión del talento humano impactan fuertemente en las competencias específicas de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4- Ecuador en el año 2016”

1) HIPOTESIS

Ho= La variable procesos de la gestión del talento humano y competencias específicas son independientes

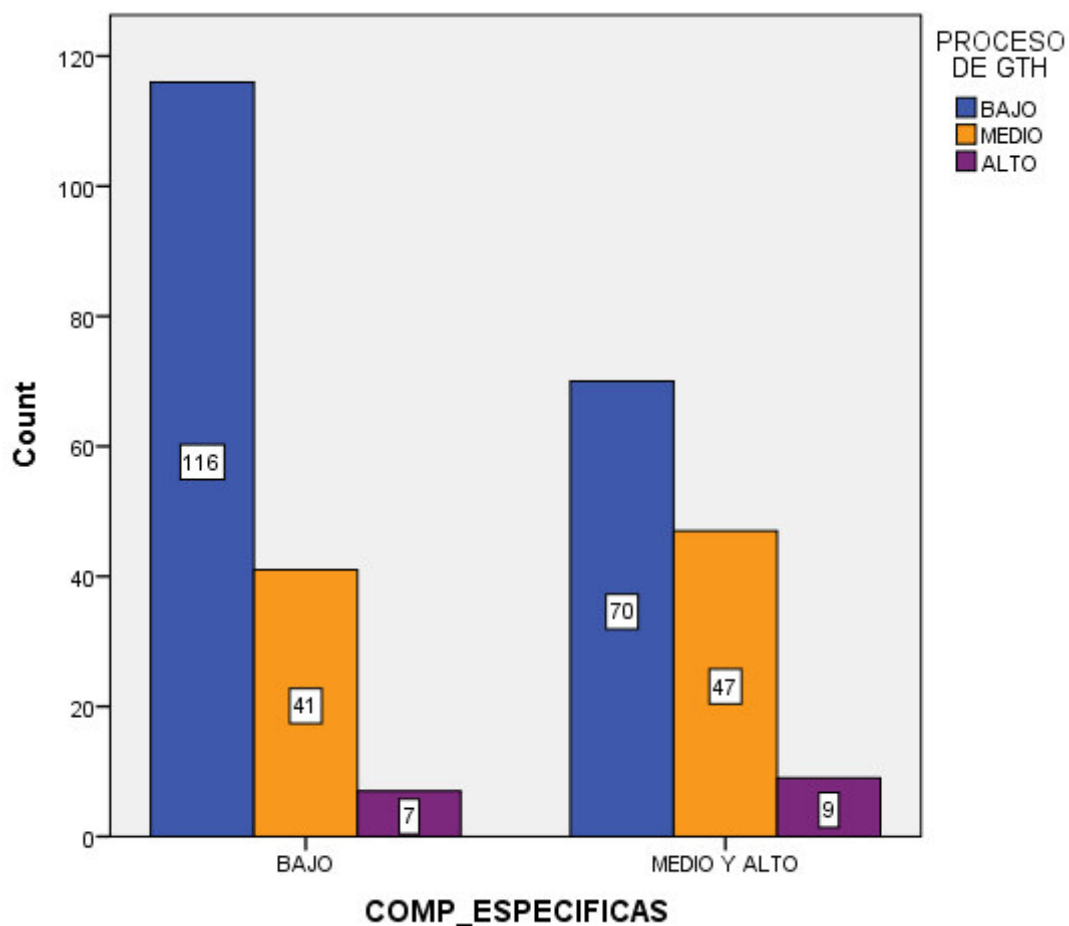
H1= La variable procesos de la gestión del talento humano y competencias específicas son dependientes

2) NIVEL DE SIGNIFICANCIA $\alpha=0.05$

3) REGLA DE DESICIÓN: SALIDA DEL SPSS

COMP_ESPECIFICAS * PROC_GTH – Tabla cruzada					
CONTEO		Proceso de GTH			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Comp. específicas	Bajo	116	41	7	164
	Medio y Alto	70	47	9	126
Total		186	88	16	290

Nota: Se agrupo las categoría, medio y alto de la variable comp. Especificas ya que la categoría alto era muy pequeña para el análisis



Prueba de Chi-Cuadrado			
	Valor	gl	Sig. Asintótica (p-valor) (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	7.179	2	,028
N ^a de casos	290		
a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es de 6.95.			

Medidas simétricas		Valor	Significancia aproximada (p-valor)
Ordinal	Gamma	,301	,301
	Spearman	,157	,007
N ^a de casos		100	

REGLA DE DESICIÓN

$p_v \leq \alpha$, aceptar H_1 ; $p_v > \alpha$, aceptar H_0

4) DECISIÓN

$0,000 \leq 0.05 \alpha$, aceptar $H_1 \rightarrow$ La variable procesos de la gestión del talento humano y competencias específicas son dependientes.

5) CONCLUSIÓN

Chi cuadrado: Como la significancia es 0.028 es decir menor que 0.05 se rechaza H_0 y Acepta H_1 , por lo que se afirma que proceso de la gestión del talento humano si es dependiente de competencias específicas.

Obsérvese que en la leyenda de la celda dice "0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es de 6.95" por lo que cumple con la condición de validez, ya que lo máximo tolerable es 20%.

6) INTERPRETACIÓN DE COEFICIENTES

Para la interpretación se ha utilizado las pruebas no paramétricas para variables cualitativas del tipo ordinal.

- a) Gamma: Este coeficiente analiza la relación de las variables, está dentro de un rango entre -1 a 1, siendo que más cercano a 0 no indica relación y lo contrario indica una relación positiva o negativa dependiendo del signo resultante. El resultado de la salida es de GAMMA= 0.301 hay una relación positiva baja, es decir al aumentar la variable procesos de gestión del talento humano también lo hace las competencias específicas pero en una baja intensidad.
- b) Coeficiente de Sperman: Esta coeficiente muestra la asociación entre variables de 0 a 1, mientras más cercano a 1 indica correlación. El resultado de la salida es de SPEARMAN= 0,157 hay una correlación muy baja entre las variables procesos de la gestión del talento humano y competencias específicas.

Hipótesis específica 3: “Los incentivos tienen un fuerte impacto en las competencias gerenciales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4- Ecuador en el año 2016”

1) HIPOTESIS

Ho= La variable incentivos y competencias gerenciales son independientes

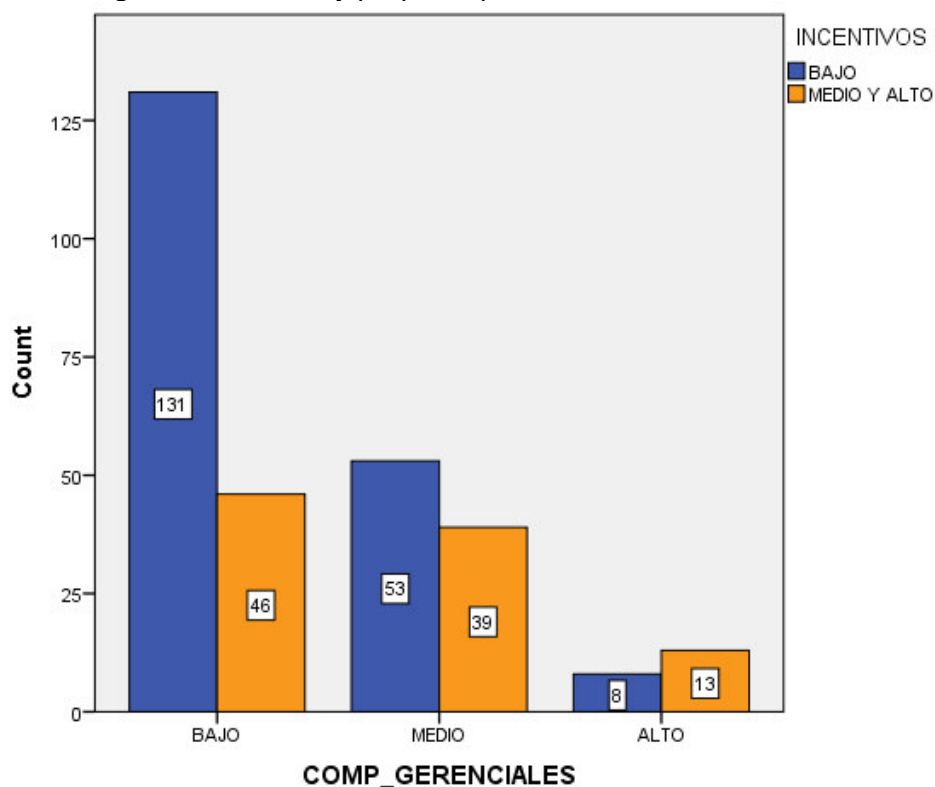
H1= La variable incentivos y competencias gerenciales son dependientes

2) NIVEL DE SIGNIFICANCIA $\alpha=0.05$

3) REGLA DE DECISIÓN: SALIDA DEL SPSS

INCENTIVOS * COMP.GERENCIALES – Tabla cruzada				
CONTEO		Incentivos		Total
		Bajo	Medio y Alto	
Competencias Gerenciales	Bajo	131	46	177
	Medio	53	39	92
	Alto	8	13	21
Total		192	98	290

Nota: Se agrupo las categoría, medio y alto de la variable incentivos ya que la categoría alto era muy pequeña para el analisis



Prueba de Chi-Cuadrado			
	Valor	gl	Sig. Asintótica (p-valor) (bilateral)
Chi cuadrado de Pearson	15.276	2	,000
N ^a de casos	290		
a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es de 7.10.			

Medidas simétricas		Valor	Significancia aproximada (p-valor)
Ordinal	Gamma	,413	,000
	Spearman	,222	,000
N ^a de casos		290	

REGLA DE DECISIÓN

$p_v \leq \alpha$, aceptar H_1 ; $p_v > \alpha$, aceptar H_0

4) DECISIÓN

$0,000 \leq 0.05 \alpha$, aceptar $H_1 \rightarrow$ La variable incentivos y competencias gerenciales son dependientes.

5) CONCLUSIÓN

Chi cuadrado: Como la significancia es 0.000 es decir menor que 0.05 se rechaza H_0 y Acepta H_1 , por lo que se afirma que los incentivos si es dependiente de competencias gerenciales.

Obsérvese que en la leyenda de la celda dice "0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es de 7.10" por lo que cumple con la condición de validez, ya que lo máximo tolerable es 20%.

6) INTERPRETACIÓN DE COEFICIENTES

Para la interpretación se ha utilizado las pruebas no paramétricas para variables cualitativas del tipo ordinal.

- a) Gamma: Este coeficiente analiza la relación de las variables, está dentro de un rango entre -1 a 1, siendo que más cercano a 0 no indica relación y lo contrario indica una relación positiva o negativa dependiendo del signo resultante. El resultado de la salida es de GAMMA= ,413 hay una relación positiva moderada, es decir al

aumentar la variable incentivos también lo hace la variable competencias gerenciales en un grado medio.

- b) Coeficiente de Sperman: Esta coeficiente muestra la asociación entre variables de 0 a 1, mientras más cercano a 1 indica correlación. El resultado de la salida es de SPEARMAN= 0,222 hay una correlación baja alta entre las variables incentivos y competencias gerenciales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

La Gestión del talento humano viene siendo una herramienta exitosa en las empresas modernas, basada en la mejora continua de los colaboradores y empresarios. A partir de este nuevo modelo de gestión, la organización mira al capital humano como pieza clave del crecimiento, que genera un desarrollo sostenible en todo ámbito empresarial. En Ecuador, el Estado está fortaleciendo este modelo de gestión, pero aún falta mucho para formar líderes que forjen hacia un horizonte que les pueda dar mejores resultados en el ámbito de los recursos humanos.

En esta investigación, se concluye que tres de las dimensiones de la gestión del Talento Humano son influyentes y su relación entre ellos, lleva a enmarcar nuevos caminos para mejorar la competitividad de las empresas y se concluye que:

1. Las nuevas tendencias sobre talento humano, genera nuevas teorías, hipótesis, miles de publicaciones y la gran transformación tanto a nivel empresarial y estatal, Ecuador no es la excepción. Los organismos estatales de educación tales como universidades, colegios, Escuelas politécnicas han empezado a cambiar lo que antes se llamaba perfil de cargos por funciones a un nuevo perfil de cargos por competencias, por lo cual existe relación estrecha con la Gestión del Talento Humano. Los cuales se vieron reflejados en los diferentes tipos de competencias humanas que fueron tomados en esta Investigación.

2. Con el pasar de los años, las competencias humanas, se están estudiando a distintos tipos y desde diferentes enfoques, en esta investigación se considera que una buena gestión del clima laboral influye positivamente en las competencias genéricas, para determinar que la gestión del talento humano puede ayudar a entender lo importante que es establecer mecanismos que lleven a mejorar su capacidad de abstraer nuevos talentos. El 70% de los trabajadores de las IES de Manabí consideran que el Liderazgo de los jefes mejora el rendimiento del trabajo en Equipo e incentiva a participar proponer de mejora hacia las instituciones.
3. La hipótesis general planteada en el estudio, donde nos preguntamos si la gestión del talento humano tiene relación significativa en el desarrollo de competencias profesionales en la zona y muestra de estudio, quedo demostrada, si existe dicha relación, a través del análisis chi-cuadrado.
4. Cada variable en el estudio tenia dimensiones, entre ellas se buscó la comprobación de las 3 hipótesis específicas planteadas, la primera buscaba comprobar la influencia positiva del clima laboral en las competencias genéricas de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) de Manabí, lo que en efecto es cierto como lo revela la prueba chi cuadrado y queda reforzado con los coeficientes de $\gamma=819$ y $\text{spearman}= 486$, donde esta variables están influenciadas mutuamente.
5. La segunda hipótesis específica que menciona que la gestión del talento humano impactan fuertemente en las competencias específicas

de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) de Manabí , la prueba de chi cuadrado nos muestra que hay una relación de impacto más hay una baja asociación entre las variables como lo denotan los coeficientes $\gamma=0.301$ y $\text{spearman}=0.157$.

6. Asimismo la última hipótesis específica que busca comprobar si los incentivos impactan en las competencias gerenciales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) de Manabí , al igual que los casos anteriores se demuestra, es decir es cierto que los incentivos si impactan en las competencias gerenciales. Los coeficientes $\gamma=0.413$ y $\text{spearman}=0.222$ muestran que hay una relación de impacto moderada entre las variables.
7. En todas las hipótesis la prueba chi cuadrado se comprobó, si bien es cierto algunas variables no tienen una relación intensa pero eso no quita su comportamiento positivo de un grado moderado a alto, lo que le da consistencia al presente estudio.
8. Finalmente se puede decir que la gestión del talento humano y todo lo que involucra esta gran dimensión si impacta, afecta y está muy relacionado en el desarrollo de competencias profesionales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4- Ecuador en el año 2016.

Recomendaciones:

1. Se recomienda que las universidades en Manabí empleen la nueva faceta en Gestión de Recursos Humanos, que selecciona trabajadores por la modalidad de Gestión del talento humano por competencias.
2. Un sinfín de problemas acarrea el Estado para una mejor acción, pero se debe resaltar el compromiso por parte de los gobiernos para impulsar los planes del Buen Vivir, así como los planes estratégicos y zonales. Aquí es donde se predica la nueva Gestión del Talento Humano.
3. Los trabajadores de las Universidades deben desarrollar sus capacidades cognoscitivas y competencias, con un buen ambiente de trabajo y un clima laboral que permita una convivencia armoniosa entre sus miembros y colaboradores para así ofrecer un mejor servicio para las personas externas a la Universidad.
4. Las capacitaciones deben ser constantes para los trabajadores, entre ellos tener talleres de Liderazgo y trabajo en Equipo. Además, deberían tener algún tipo de capacitación, como computación y manejo de las TIC's que hoy en día, la información se maneja con tanta velocidad que se requiere de bastante profesionalismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Sabando G., L., & Dieguez M., E. (Junio de 2016). MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL/MANABÍ. *Revista ECA Sinergia*, 7(01), 74 - 83.
Recuperado el 22 de 09 de 2016
- Agut, S. (2010). *Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación*. (Tesis de Doctorado) España: Universitat Jaume I.
- Albornoz, C. (2007). *Competencias profesionales en la formación del ingeniero civil acústico*. (Tesis de Licenciatura) Chile: Universidad Austral de Chile.
- Alcantar, R. (18 de 08 de 2011). *DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR PROCESOS, POR FUNCIONES Y POR COMPETENCIAS*. Obtenido de Scribd :
<https://es.scribd.com/doc/62549356/Descripcion-de-puestos-por-funciones-procesos-y-competencias-b>
- Alfaro, S. (2011). *Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú*. (Tesis de Licenciatura) Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Alles, Martha Alicia. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Asociación Española para la Calidad. (s.f.). *La gestión del talento*. Obtenido de http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128
- Avalos, F. (2009). *Factores determinantes de la competitividad*. Escuela de Postgrado UPC.
- Barros, M., & Jimenez, G. (1998). *Como dominar la Relaciones empresariales* (7ma. ed.). España: Editorial Playor SA.
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Chile: Universidad de Chile.
- Berritzegune, N. (s.f.). *Las competencias básicas en el sistema educativo de la C.A.P.V.* Hezkuntza Unibertsitate Eta Ikerketa Saila.
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-11.
- Caicedo, S., & Caldas, M. (2002). La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 135-148.

- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & Gestión*, 158-176.
- Carrero, K., Javier, C., Pereira, I., Pérez, M., Rojas, A., & Torres, E. (2009). *El talento humano*. Caracas: República Bolivariana de Venezuela.
- Castillo, F. (4 de Noviembre de 2010). *Importancia de la gestión del talento humano*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Chávez, N. (4 de Noviembre de 2014). Gerencia de cambio y desarrollo organizacional. Obtenido de <http://es.slideshare.net/norischavez77/grupos-y-trabajo-en-equipo-en-las-organizaciones-noris-chavez>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: Pearson.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración*. Bogotá: HcGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hills.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Correa, A., Álvarez, A., & Correa, S. (s.f.). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Cruz, M. (2013). *Gestión de los recursos humanos por competencias en el desarrollo del sector turístico. El caso de Ambato: Amenazas y oportunidades*. (Tesis de Doctorado) Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Cuesta, A. (2005). *Competencias clave de la empresa, brechas y outsourcing*. Cuba.
- Dessler, G. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice Halls.
- Fernández, J., & Navío, A. (s.f.). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-16.
- Fischetti, N. (2012). Técnica, tecnología, tecnocracia: Teoría crítica de la racionalidad tecnológica como fundamento de las sociedades del siglo XX. *Revista Iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad*, 7(19), 157-166. Recuperado el 02 de 05 de 2016, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-00132012000200012&lng=es&tlng=pt.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1965). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 361-382.
- García. (2001). *La imagen de empresa como factor determinante en la elección de operador: Identidad y posicionamiento de la empresas de comunicaciones móviles*. España: UUniversidad de Cantabria.

- García, A. (2013). *Análisis de administración de recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral el personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi: (Tesis de Grado) Ecuador.
- García, J. (s.f.). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmg1.pdf>
- García, M. (2009). Universitario, El concepto de competencias y su adopción en el contexto. *Revista Alternativas*, 11-28.
- García, W. (s.f.). *El capital humano como fuente de ventaja competitiva*. Politécnico Grancolombia.
- Garzon, C. (2011). *Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina*. (Tesis de Maestría) Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Gelvez, J. (6 de Mayo de 2003). Gestión de talento humano: Definición hecha por algunos autores. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- Gómez, A. (s.f.). *Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un líder*. Universidad Militar Nueva Granada .
- Gómez, C., & Mendoza, L. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED*. Colombia: Universidad de Cartagena .
- Gómez, L. (s.f.). *Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Obtenido de <http://www.calidad.org/articles/dec97/artdec97.htm>.
- González, M. (2013). Gestión del talento humano en el proceso de transformación del instituto universitario de tecnología del Estado Bolívar. *Revista Académica de Investigación*, 1-26.
- González, M., & Mena, D. (2013). *Análisis de las necesidades de retención de talento humano en el grupo plenitud del estado Monagas año 2013*. Venezuela: Universidad de Oriente.
- Guerrero, A. (2014). *Gestión del talento humano basado en competencias*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.

- Guerrero, O., & Sánchez, M. (2011). *Análisis de la motivación del talento humano como factor competitivo en el sector bancario de la ciudad de Tunja*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia .
- Gutiérrez, J. (2011). *La gestión del talento y la generación de valor en la empresa*. Escuela de PostGrado de la UPC.
- Hernández Sampieri , R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México: McGraw Hills.
- Huergo, J. (s.f.). *Los procesos de gestión*. Obtenido de <http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Irigoín, M., & Vargas, F. (2002). *Competencia laboral*. Montivideo: Organización Internacional del Trabajo.
- Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Colombia: Pensamiento y Gestión.
- Julca, E. (2011). *Evaluación de factores básicos de competencia de emprendimiento empresarial en los estudiantes de turismo: El caso de la Universidad San Martín de Porres, Lima (Perú)*. (Tesis de Doctorado) España: Universidad de Salamanca.
- Lombardo, L. (2010). *La gestión del recurso humano como ventaja empresarial*. Buenos Aires: Universidad Nacional del Comahue.
- Lorenzo, R. (2006). ¿A qué se le denomina talento? Estado del arte acerca de su conceptualización. *Intangible Capital*, 72-163.
- Lozano Cuevas, T. (Setiembre de 2011). Tesis Magistral. *Análisis del Clima Laboral en una Organización*. México: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
- Manual del Director de Recursos Humanos. (2008). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autonomos descentralizados del Sur de Manabi*. (Tesis de Doctorado) Perú: Universidad Privada Anterior Orrego.
- Mariñez, J. (2004). *Tendencias y perpspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de República dominicana: Caso DGII, Banreservas e INFOTEP 2003*. (Tesis de Doctorado): Atlantic International University.

- Martínez, V. (2013). *Gestión del talento humano por competencias pra una empresa de las Artes Gráficas*. (Tesis de Grado) México: Instituto Politécnico Nacional.
- Marulanda, M., & Mejía, M. (2011). *Modelo de gestión del talento humano y planes de acción y cumplimiento para la habilitación y certificación en buenas prácticas clínicas para psynopsis salud mental S.A*. (Tesis de Maestría) Pereira : Universidad Tecnológica de Pereira.
- Mazuelos, S. (2013). *Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma*. (Tesis de Maestría) Lima: Pontificia Universidad católica del Perú.
- Mejia Mejia, E. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 2-11.
- Mendez, A. (s.f.). *Terminología pedagógica específica al enfoque por competencias : El concepto de competencia*. Bélgica: Universidad Católica de Lovaina (. Obtenido de <http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/TERMINOLOGIA.pdf>
- Mendoza, M. (2003). *Adquisición y desarrollo de competencias profesionales en el prácticum de los grados de magisterio: Estudio empírico desde la perspectiva de los estudiantes*. Universidad Complutense de Madrid: (Tesis de Doctorado)Madrid.
- Mercado, E., Velásquez, R., & Baltodano, J. (2005). *Humano de un modelo de gestión de talento humano, para mejorar la productividad de los ejecutivos de ventas de las compañías aseguradoras, ubicadas en el área metropolitana de san salvador*. Universidad Francisco Gavidia: (Tesis de Licenciatura) El Salvador.
- Michaels, E., Handfield, H., & Beth Axelrod, J. (2003). *La Guerra por el Talento*. Bogotá, Colombia: Ed. Norma.
- Morales, A., & Prieto, A. (2013). *Gestión del talento humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. (Tesis de Maestría) México: Instituto Politécnica Nacional.
- Moreno, L., Carbajal, S., Cortés, I., Varela, N., & Chávez, E. (s.f.). Gestión de talentos un reto planteado por la globalización y la competitividad . Obtenido de <file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-GestionDeTalentos-3238727.pdf>
- Mulder, M., Weigel, T., & Collings, K. (2008). *El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis crítico*. Países Bajos: Universidad de Wageningen .
- Ochoa, I. (2 de Diciembre de 2012). Trabajo en equipo diapositivas. Obtenido de <http://es.slideshare.net/irlanada/trabajo-en-equipo-diapositivas-15457513>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Perú: UNESCO.
- Petterson, R., & Ferrell, O. (2004). *Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders* (Bussines Ethic ed.). NY Londonn: M.E. Sharpe, Armonk.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (Tesis de grado) Colombia : Universidad de Medellín.
- Quispitupac, C., & Mateo, S. (2014). *Elaboración de herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes*. (Tesis de Maestría) Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Real Academia Española. (Viernes de Abril de 2016). *Talento*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=YzSnsTL>
- Rey, K. (23 de Enero de 2015). Capacitación y desarrollo del talento humano, Chiavenato. Obtenido de https://prezi.com/novyenxth9u_/capacitacion-y-desarrollo-del-talento-humano-chiavenato/
- Rial, A. (s.f.). *Diseño curricular por competencias: el reto de la evaluación*. Chile : Universidad de Santiago.
- Rodríguez, H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *Revis.fac.cienc.econ*, 145-165.
- Rodríguez, L. (2015). Herramienta para medición de las competencias genéricas de los futuros ingenieros respecto de las relaciones interpersonales. *Revista de Información Educativa y Medios Audiovisuales*, 7-16.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración . *Invenio*, 67-92.
- Rutty, M. (2007). *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos*. (Tesis de Doctorado) Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.
- Saldarriaga Rios, J. G. (Junio de 2008). *GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS*. Recuperado el 01 de 10 de 2016, de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262
- Schimank, U. (Mayo de 2013). La sociedad moderna: una sociedad capitalista funcionalmente diferenciada. *Revista MAD*, 28, 1-22.
- Senplades, S. (2015). *Agenda Zonal: Zona 7 - Sur. Provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe, 2013-2017*. Ecuador.
- Talento y Liderazgo*. (s.f.). Obtenido de http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Talento_y_Liderazgo.pdf

- Taylor, J. (2012). *Competencias profesionales en medicina veterinaria*. Asociación Panamericana de Ciencias Veterinarias.
- Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresa del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. (Tesis de Doctorado) Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Toro, L. (2005). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. (Tesis de Grado) Colombia : Universidad Militar Nueva Granada.
- Tula, F. (2013). Transformar la tecnología. Una nueva visita a la teoría crítica. *Tecnología & Sociedad*, 1(2), 87-93.
- Universidad de Deusto. (s.f.). *Máster Universitario en Dirección de Empresas*. Obtenido de <http://www.deusto.es/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Expires&blobheadername2=content-type&blobheadername3=MDT-Type&blobheadername4=Content-Disposition&blobheadervalue1=Thu%2C+10+Dec+2020+16%3A00%3A00+GMT&blobheadername5=Content-Type&blobheadername6=Content-Disposition>
- Universidad Peruana Cayetano Heredia. (2011). *Las competencias genéricas en la Universidad Peruana Cayetano Heredia*. Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Zarazúa Vilchiz, J. L. (2007). *Capacitación y Evaluación del Desempeño por Competencias. Recopilación en un enfoque de sistemas a las competencias laborales*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional Dirección de Publicaciones Tres Guerras.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, ZONA 4 – Ecuador.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	UNIVERSO Y MUESTRA
GENERAL:	GENERAL:	GENERAL:	INDEPENDIENTE	Método:	Universo:
¿Existe relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016?	Conocer la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.	Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.	X: Gestión del Talento Humano. Dimensiones: D1: Clima Laboral. D2: Condiciones de Trabajo. D3: Incentivos a la buena labor.	• Deductivo • Analógico Diseño: • Correlacional Técnica: • Encuesta • Documental	Universidades de la provincia de Manabí, Ecuador.
ESPECÍFICOS:	ESPECÍFICOS:	ESPECÍFICOS:	DEPENDIENTE	Instrumento:	Población:
¿La gestión del clima laboral influye sobre las competencias genéricas de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, Zona 4- Ecuador en el año 2016?	Determinar la influencia que existe entre la gestión del clima laboral en las competencias gerenciales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.	La gestión del clima laboral tiene una influencia positiva sobre las competencias gerenciales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.	Y: Desarrollo de Competencias Profesionales. Dimensiones:	• Cuestionario. • Encuestas. Presentación.	Trabajadores Administrativos de tres (03) Instituciones de Educación Superior (IES) que se ubican en la zona 4 de Ecuador. N = 1190
					Muestra: Trabajadores Administrativos de tres (03) Instituciones de

¿En qué medida los procesos de la Gestión del TH impactan sobre las competencias específicas de los trabajadores de la Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016?	Determinar el impacto que genera los procesos de la Gestión del TH sobre las competencias específicas de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.	Los procesos de la gestión del talento humano impactan fuertemente en las competencias específicas de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.	D1: Competencias Genéricas. D2: Competencias Específicas. D3: Competencias Gerenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • PDF. • Gráficos en Excel. • PPT. 	Educación Superior (IES) que se ubican en la zona 4 de Ecuador. n = 290.
¿En qué medida los incentivos impactan sobre las competencias gerenciales de los trabajadores de la Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016?	Determinar el impacto que genera los incentivos sobre las competencias gerenciales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.	Los incentivos tienen un fuerte impacto en las competencias gerenciales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí, zona 4 – Ecuador en el año 2016.			

Anexo 2.

Universidades ubicadas en la zona 4 – Ecuador.

NOMBRE	FINANCIAMIENTO	PROVINCIA	CANTON	ZONA DE PLANIFICACION
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA AGROPECUARIA DE MANABI	PÚBLICO	MANABI	MANTA	ZONA 4
UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABI	PÚBLICO	MANABI	JIPIJAPA	ZONA 4
UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI	PÚBLICO	MANABI	MANTA	ZONA 4
UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	PRIVADO	MANABI	PORTOVIEJO	ZONA 4
UNIVERSIDAD TECNICA DE MANABI	PÚBLICO	MANABI	PORTOVIEJO	ZONA 4

ANEXO 3.

Plan Anual de inversión por Gabinete Sectorial (2013-2017) en millones de U\$D

Gabinete Sectorial	2013	2014	2015	2016	2017	Total 2013-2017
Desarrollo Social	113,87	122,93	131,07	115,6	120,79	604,25
Política Económica	0,3	1,96	-	-	-	2,26
Producción, Empleo y Competitividad	186,48	275,89	115,52	197,64	194,46	969,98
Sectores Estratégicos	95,17	87,12	119,71	143,68	138,87	584,54
Seguridad	37,73	31,06	45,15	83,99	98,86	296,78
Conocimiento y Talento Humano	58,84	83,58	200,94	187,41	199,72	730,5
Otras funciones del Estado	37,61	41,38	21,64	38,16	23,7	162,49
TOTAL GENERAL	529,99	643,9	634,04	766,47	776,39	3350,8

ANEXO 4.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, Decana De América)
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACION

Cuestionario para recoger información sobre la Formación de los tipos de Competencias Profesionales en el trabajador de la Institución de Educación Superior de la provincia de Manabí en la Zona 4, Ecuador.

Autor: Mg. Dolores M. Intriago Manzaba.

ENCUESTA- CUESTIONARIO N°. 1

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador de la IES, la presente encuesta tiene el propósito de recoger información sobre el desarrollo de competencias profesionales en la IES donde imparte sus estudios. Mucho le agradeceremos seleccionar la opción y marcar con una “X” en el recuadro respectivo; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMO, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas.

CUESTIONARIO:

I. INFORMACIÓN SOBRE CARACTERIZACION DE LAS UNIDADES MUESTRALES:

*Teniendo en cuenta el desarrollo de sus **Competencias Genéricas desarrolladas a partir de la Gestión de la IES**, responda con un aspa donde considere adecuado las siguientes afirmaciones:*

<i>Competencias Genéricas</i>	1	2	3	4	5
1. Siente que el fracaso lo motiva a sobresalir.					
2. Siente que la Universidad le dará el conocimiento para emprender.					
3. Siente que en Ecuador la vida empresarial es difícil y eso lo estimula a capacitarse.					
4. Percibe que emprender es sinónimo de motivación.					
5. Siente la tarea como un reto que evidencia sus habilidades.					

Teniendo en cuenta el desarrollo de sus **Competencias Específicas desarrolladas en la Gestión de la IES**, responda con un aspa donde considere adecuado las siguientes afirmaciones:

Competencias Específicas	1	2	3	4	5
6. Soy práctico, mecánico y realista.					
7. Soy una persona adaptable a los cambios.					
8. Disfruto descubrir cosas nuevas para hacer otras no muy comunes.					
9. Hay algo que “no hay posibilidad de hacer”, busco la manera de hacerlo.					
10. Hago todo lo que falta sin que me lo digan para acabar los proyectos.					
11. Soy una persona creativa e innovadora.					
12. Tengo habilidades para superar retos y obstáculos en el camino.					
13. Tengo facilidad de comunicación.					
14. Soy autónomo en el trabajo que realizo.					
15. Tengo predisposición para asumir riesgos.					
16. Me resulta fácil asignar tareas a los demás.					
17. Escucho a aquellos que me proporcionan nuevas ideas de negocio.					
18. Trabajo bajo presión y en equipo.					
19. Sacrifico mi tiempo libre para realizar lo que no he terminado.					
20. Me gusta ser líder y seguir mis ideales.					

Teniendo en cuenta el desarrollo de sus **Competencias Gerenciales desarrolladas a partir de la Gestión de la IES**, responda con un aspa donde considere adecuado las siguientes afirmaciones:

Donde: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En Desacuerdo; 3. Indiferente; 4. De acuerdo; 5. Totalmente de acuerdo.

Competencias Gerenciales	1	2	3	4	5
21. Se enfrenta a la tarea con curiosidad y sin miedo al fracaso.					
22. No se aburre con tareas que domina.					
23. Busca tareas nuevas y que le supongan retos.					
24. La nueva tarea pone en práctica su capacidad innovadora.					
25. Prefiere realizar tareas difíciles que para ampliar su conocimiento.					
26. Admite que el error es conocer y no lo ve como un fracaso.					
27. Para que acometa la tarea no es necesario ofrecerle recompensas.					
28. Cree que está motivado hacia la finalidad de poder realizar eficientemente sus labores.					
29. Cree que está preparado para formular proyectos de inversión turísticos en diferentes segmentos del sector social y empresarial.					
30. Cree que está preparado para dirigir proyectos.					

ANEXO 5.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, Decana De América)
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACION

Cuestionario para recoger información sobre la Gestión del Talento Humano por Competencias en el trabajador de la Escuela Superior Politécnico Agropecuario de Manabí en la Zona 4, Ecuador.

Autor: Mg. Dolores M. Intriago Manzaba.

ENCUESTA- CUESTIONARIO N°. 2

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador de la Institución Educativa Superior, la presente encuesta tiene el propósito de recoger información sobre el desarrollo de la Gestión del Talento Humano en la IES que labora. Mucho le agradeceremos seleccionar la opción y marcar con una “X” en el recuadro respectivo. Esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMO, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas.

Donde: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En Desacuerdo; 3. Indiferente; 4. De acuerdo; 5. Totalmente de acuerdo.

CUESTIONARIO:

Preguntas / Valoración	1	2	3	4	5
1. Cree usted que la gestión del talento humano por competencias en las instituciones de nivel Superior de Manabí utiliza algún tipo de estrategia para mejorar el clima laboral.					
2. Cree usted que la gestión del talento humano por competencias en las instituciones de nivel superior permitirá alcanzar mayores niveles de calidad de Liderazgo en el grupo.					
3. Cree usted que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí necesita capacitación en Liderazgo de los directores de la IES					
4. Cree Ud. que la gestión de las competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí motiva a las personas a estar presentes en su trabajo.					
5. Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias genera un mejor nivel de presencia en el trabajo.					
6. Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí disminuye la falta de personal.					

7. Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias necesita tener mayores niveles de interrelación existente entre empleado-autoridad.					
8. Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí para elevar la competencia llevan un buen desempeño de la selección de personal.					
9. Considera Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí reclutan al personal con competencias suficientes para reforzar el nivel administrativo.					
10. La gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí realiza una buena evaluación para el nuevo personal.					
11. El nivel de Cargos con los que cuenta las IES en Manabí permite medir las competencias que requiere el puesto.					
12. Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí crea puestos asignados de acuerdo al nivel de competencias para los trabajadores.					
13. Entiende Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí tiene el presupuesto disponible para atender la demanda de capacitaciones.					
14. Las Instituciones de Educación Superior de Manabí poseen un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación					
15. Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí para elevar la competencia deben generar y profundizar las capacitaciones de personal.					
16. Las Instituciones de Educación Superior de Manabí para afrontar la competencia nacional requiere de un mejoramiento continuo de la calidad, tecnología y metodología en optimización de recursos.					
17. Considera Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión					
18. Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí elabora estrategias han sido elaboradas considerando el marco normativo vigente.					
19. Cree Ud. que la gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí ha elaborado programas operativos sobre la base de los objetivos de gestión de la entidad					
20. La gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad.					

21. ¿La gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí elaboran indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos de gestión?					
22. La gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí promueve una relación estrecha entre el empleado y el jefe.					
23. La gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí da beneficios a los empleados por sus logros.					
24. ¿En las Instituciones de Educación Superior de Manabí existe un modelo de gestión para apoyar a los empleados del estado?					
25. La gestión del talento humano por competencias en las Instituciones de Educación Superior de Manabí que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores					

ANEXO 6.

TABLA DE FRECUENCIAS PARA LOS INDICADORES DE LA COMPROBACION DE HIPOTESIS

1. PARA HIPOTESIS GENERAL: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES

A) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (PREGUNTA 1 AL 25 CUESTIONARIO 2)

Se sumó la puntuación del cuestionario en su totalidad. Se codifico en tres niveles.

- ✓ Puntaje máximo: 25
- ✓ Puntaje mínimo: 125
- ✓ Niveles: Bajo (La suma entre 25;58), Medio (La suma entre 59;92) y Alto (La suma entre 93;125)

Quedando en resumen como el cuadro siguiente:

CATEGORIAS	RANGO	FRECUENCIA	%
BAJO	(25-58)	168	58%
MEDIO*	(59-92)	116	40%
ALTO*	(93-125)	6	2%
Total		290	100%

**La categoria medio y alto se fucionan porque "alto" es muy pequeña para el analisis posterior de chi cuadrado.*

B) DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALESRECURSOS FINANCIEROS (PREGUNTA 1 AL 30 CUESTIONARIO 1)

Se usa la información tal cual de la base de datos, recodificando y quedando como el cuadro que le sigue.

Se codifico en tres niveles.

- ✓ Puntaje máximo: 1
- ✓ Puntaje mínimo: 5
- ✓ Niveles: Bajo (La suma entre 30;70), Medio (La suma entre 71;110) y Alto (La suma entre 111;150)

CATEGORIAS	RANGO	FRECUENCIA	%
BAJO	(25-58)	168	58%
MEDIO*	(59-92)	116	40%
ALTO*	(93-125)	6	2%
Total		290	100%

**La categoria medio y alto se fucionan porque "alto" es muy pequeña para el analisis posterior de chi cuadrado.*

2. PARA HIPOTESIS ESPECIFICAS:

A. HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

1) GESTION DEL CLIMA LABORAL (CUESTIONARIO 2, PREGUNTA 1 A 7)

- ✓ Puntaje máximo: 35
- ✓ Puntaje mínimo: 7
- ✓ Niveles: Bajo (La suma entre 7;16), Medio (La suma entre 17;26) y Alto (La suma entre 27;35)

CATEGORIAS	RANGO	FRECUENCIA	%
BAJO	(7-16)	209	72%
MEDIO*	(17-26)	75	26%
ALTO*	(27-35)	6	2%
Total		290	100%

**La categoria medio y alto se fucionan porque "alto" es muy pequeña para el analisis posterior de chi cuadrado.*

2) COMPETENCIAS GENERICAS (CUESTIONARIO 1, PREGUNTA 1 A 5)

- ✓ Puntaje máximo: 25
- ✓ Puntaje mínimo: 5
- ✓ Niveles: Bajo (La suma entre 5;11), Medio (La suma entre 12;18) y Alto (La suma entre 19;25)

CATEGORIAS	RANGO	FRECUENCIA	%
BAJO	(5-11)	209	72%
MEDIO*	(12-18)	75	26%
ALTO*	(19-25)	6	2%
Total		290	100%

**La categoria medio y alto se fucionan porque "alto" es muy pequeña para el analisis posterior de chi cuadrado.*

B. HIPÓTESIS ESPECIFICA 2

1) PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO (CUESTIONARIO 2, PREGUNTA 8 A 15)

- ✓ Puntaje máximo: 40
- ✓ Puntaje mínimo: 8
- ✓ Niveles: Bajo (La suma entre 8;18), Medio (La suma entre 19;29) y Alto (La suma entre 30;40)

CATEGORIAS	RANGO	FRECUENCIA	%
BAJO	(8-18)	186	64%
MEDIO	(19-29)	88	30%
ALTO	(30-40)	16	6%
Total		290	100%

2) COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CUESTIONARIO 1, PREGUNTA 6 A 20)

- ✓ Puntaje máximo: 75
- ✓ Puntaje mínimo: 15
- ✓ Niveles: Bajo (La suma entre 15;35), Medio (La suma entre 36;55) y Alto (La suma entre 56;75)

CATEGORIAS	RANGO	FRECUENCIA	%
BAJO	(15-35)	186	64%
MEDIO*	(36-55)	88	30%
ALTO*	(56-75)	16	6%
Total		290	100%

**La categoria medio y alto se fucionan porque "alto" es muy pequeña para el analisis posterior de chi cuadrado.*

C. **HIPÓTESIS ESPECIFICA 3**

1) INCENTIVOS (CUESTIONARIO 2, PREGUNTA 16 A 25)

- ✓ Puntaje máximo: 50
- ✓ Puntaje mínimo: 10
- ✓ Niveles: Bajo (La suma entre 10;23), Medio (La suma entre 24;37) y Alto (La suma entre 38;50)

CATEGORIAS	RANGO	FRECUENCIA	%
BAJO	(10-23)	192	66%
MEDIO*	(24-37)	86	30%
ALTO*	(38-50)	12	4%
Total		290	100%

**La categoria medio y alto se fucionan porque "alto" es muy pequeña para el analisis posterior de chi cuadrado.*

2) COMPETENCIAS GERENCIALES (CUESTIONARIO 1, PREGUNTA 21 A 30)

- ✓ Puntaje máximo: 50
- ✓ Puntaje mínimo: 10
- ✓ Niveles: Bajo (La suma entre 10;23), Medio (La suma entre 24;37) y Alto (La suma entre 38;50)

CATEGORIAS	RANGO	FRECUENCIA	%
BAJO	(10-23)	192	66%
MEDIO	(24-37)	86	30%
ALTO	(38-50)	12	4%
Total		290	100%